

# **YHTEISKEHITTELYN KRIITTISELLÄ POLULLA**

PÄIVI AALTONEN

Tampereen yliopisto

Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö

Sosiaalityön pro gradu -tutkielma

Huhtikuu 2014



## AALTONEN, PÄIVI: Yhteiskehittelyn kriittisellä polulla

Pro gradu-tutkielma, 83 sivua, 11 liitesivua

Sosiaalityö

Ohjaaja: Kirsi Juhila

Huhtikuu 2014

---

Mannerheimin Lastensuojeluliiton Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiössä oli Lastensuojelullinen vaativa kuntoutus -kehittämishanke vuosina 1994–2013. Vuosina 2010–2012 hankkeessa kehitettiin Raha-automaattiyhdistyksen tuella MIETE-kuntoutusta perheille, joissa toisella tai molemmilla vanhemmilla on mielenterveyden ongelmia. Osana kehittämistyötä kuntoutusmallia kehitettiin ja testattiin yhteistyössä kuntien lastensuojelupalveluiden kanssa. MIETE-kuntoutuksen kehittämistyö oli moniammatillisesti tehtävää työyhteisölähtöistä prosessikehittämistä ja yhteiskehittelyä.

Hankeraporteissa keskitytään yleensä kuvaamaan onnistumisia, vaikka kehittämistyön arkeen kuuluu usein epäonnistumisia ja hankaluksiakin. Kehittämistyön prosessissa on hyvä tunnistaa myös ne tekijät, jotka estävät tai hidastavat kehittämistyön suunnitelman mukaista toteuttamista. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan MIETE-yhteiskehittelyprosessin vaiheita ja pyritään selvittämään, minkälainen on yhteiskehittelyn kriittinen polku, eli mitkä tekijät auttavat kulkemaan polun läpi suunnitellussa ajassa sekä mitkä ovat polun varrella olevia vaaran paikkoja, jotka voivat joko estää hankkeen toteutumisen tai viivästyttää sen toteutumista.

Tämä tutkimus on retrospektiivinen laadullinen tapaustutkimus, jossa on myös toimintatutkimuksellisia piirteitä. Varsinainen tutkimusaineisto koostuu kahdesta puolistrukturoidusta ryhmähaastattelusta, jotka tehtiin MIETE-kehittämishankkeen päättymisen jälkeen. Haastatteluihin osallistuivat kehittämistyöryhmiin kuuluneet pilottikuntien työntekijät.

Haastattelun tuloksena löytyivät kehittämistyön kriittisen polun 13 vaihetta. Nämä ovat niitä kehittämistyön vaiheita, jotka ovat osittain tai kokonaan riippuvaisia toisistaan. Yhden työvaiheen onnistunut suorittaminen edistää mahdollisuuksia onnistua myös toisessa vaiheessa. Onnistunut kriittisen polun läpikäyminen mahdollistaa kehittämistyön sujumisen aikataulussa ja tavoitteiden suunnassa. Haastatteluissa esiin tulleita kehittämissyhteistyötä edistäviä ja estäviä tekijöitä voi esiintyä prosessin kaikissa vaiheissa. Nämä tekijät jaoteltiin hankkeen organisointiin, organisaation toimintakulttuuriin ja työntekijöihin liittyviin tekijöihin. Yhteen vetona voidaan todeta, että hyvin suunnitellulla ja organisoidulla yhteistyöhankkeella, jossa vastuualueet ja työnjako on selkeästi määritelty, ja johon on varattu riittävästi resursseja, on mahdollisuudet onnistua. Onnistumisen edellytyksiä lisäävät vielä motivoitunut ja vapaaehtoisesti hankkeeseen mukaan lähtenyt työryhmä, oikein kohdennettu hankkeen aikainen viestintä ja hyvä positiivinen työskentelyilmapiiri.

Yhteiskehittelyssä on tärkeää, että kumpikin osapuoli kokee hyötynensä hankkeeseen osallistumisesta.

Asiasanat: kehittäminen, yhteiskehittely, moniammatillinen yhteistyö

AALTONEN, PÄIVI: On the critical path of collaborative development

Master's Thesis, 83 pages, 11 appendix pages

Social Work

Supervisor: Kirsi Juhila

April 2014

---

The Foundation for The Rehabilitation of Children and Young People of The Mannerheim League for Child Welfare coordinated a development project of child protection during the years 1994-2013. Between the years 2010 and 2012, as a part on this project, the MIETE-rehabilitation model for families in which one or both parents have mental health problems was generated. The rehabilitation model was developed and tested in cooperation with local child protection service agencies. The development of the MIETE-rehabilitation program was a work community driven process with intraprofessional collaboration. The MIETE-project was supported by Finland's Slot Machine Association (RAY).

Project reports often tend to focus on describing the successes, even though development work routinely includes failures and other difficulties. It is important to identify the factors which may prevent or slow down the implementation of a project plan. The aim of this study is to analyze the different phases of the MIETE-project and to find out what kind of critical path the collaborative working process of MIETE had. What are the factors which help to keep on the path within the planned time frame and which ones are the danger spots that may either prevent the implementation of the project or delay its implementation?

This study is a retrospective, qualitative case study with a few characteristics of action research. The data of this research consists of two semi-structured group interviews. The interviewees were the employees of local collaborative child protection service agencies.

As a result of the interviews, 13 steps on the critical path of development work for the MIETE-rehabilitation model were found. These stages are partially or completely dependent on each other. The successful completion of one of these stages enhances the possibility of succeeding in another stage. Working successfully through the whole path enables one to reach the milestones of the development project within the agreed timeframe and keep the direction towards the goals.

Factors suggested by the interview data, either hindering or aiding the development project can occur at any or all the stages of its' process. In this study these factors were divided between the organization of the project, the working environment and employee related factors. As a conclusion it can be stated that a well-planned and organized co-operative project with adequate resources and clearly defined division of labor and responsibilities is likely to be successful. The collaboration process requires also willingness for cooperation. It is also important that all participating parties feel that they can benefit from the project.

Key words: developmental work, collaborative development, intraprofessional collaboration



# SISÄLLYS

1. JOHDANTO	1
2. KEHITTÄMISTYÖ JA YHTEISKEHITTELY	4
2.1. Kehittämistyö on prosessi	4
2.2. Kuntien ja kolmannen sektorin yhteistyö	6
2.3. Verkostoajattelusta moniammatilliseen yhteiskehittelyyn	8
2.4. Moniammatillisen yhteiskehittelyprosessin eteneminen	10
2.5. Yhteiskehittelyn edellytyksiä ja esteitä	13
2.5.1. Yhteiskehittelyn edellytyksiä	14
2.5.2. Yhteiskehittelyn esteitä	16
3. MIETE-KUNTOUTUKSEN KEHITTÄMISTYÖ	19
3.1. MLL:n Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiö	19
3.2. Lastensuojelullinen vaativa kuntoutus -kehittämishanke	20
3.3. MIETE-kehittämistyön käytännön toteuttaminen	23
3.3.1. Kuntayhteistyön eteneminen	26
3.3.2. Prosessiarviointi hankkeen aikana	31
4. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	34
4.1. Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	34
4.2. Tutkimuksen tausta-aineistot	36
4.3. Tutkimushaastattelut	39
4.3.1. Haastattelukysymykset ja teemat	40
4.3.2. Haastatteluiden käytännön toteutus	42
4.4. Aineiston analyysin kuvaus	43
5. MIETE-HANKKEEN KRIITTISELLÄ POLULLA	45
5.1. MIETE-hankkeen kriittinen polku	45
5.2. Mikä auttoi pysymään polulla?	64
5.3. Mitä olivat vaaran paikkoja polun varrella?	66
6. TUTKIMUKSEN ARVIOINTI	69
6.1. Tutkimuksen eettisyys	69
6.2. Tutkimuksen luotettavuus	70
6.3. Tutkijan positioiden pohdinta	71
7. KULJETTIIN SAMAA POLKUA	73
LÄHTEET	76
LIITTEET	84



# 1. JOHDANTO

Yhteiskehittelyhankkeet ovat tämän päivän kehittämishankkeiden todellisuutta. Hankkeiden rahoittajat, kuten esimerkiksi RAY, ESR ja Tekes, edellyttävät hanketoimijoilta verkostoitumista ja sektorirajat ylittävää yhteistyötä. Yhteistyön tarkoituksena on luoda asiakaslähtöisiä hyviä käytäntöjä ja saada nämä käytännöt myös juurtumaan ja leviämään sekä jäämään henkiin. Hyvinvointipalveluiden kehittämisessä hankkeet liittyvät monesti eriarvoisuuden vähentämiseen ja niiden syrjäytymisvaarassa olevien auttamiseen, joille ei sosiaali- ja terveydenhuollon lakisääteisissä palveluissa ole olemassa sopivaa palvelukokonaisuutta.

Kehittämistyössä kohtaavat ihmisten tarpeet, tieteellinen tieto, yhteiskunnan resurssit, erilaiset ammatilliset käytännöt ja kehittämistyötä tekevien henkilöiden persoonallisuudet. ”Hyvinvointipalvelujen kehittämistyö toimii mielenkiintoisessa yhteiskunnallisten, tieteellisten ja käytännöllisten kysymysten risteyskohdassa.” (Kananoja 2007, 13.)

Mannerheimin Lastensuojeluliiton Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiössä on tehty vaativan lastensuojelullisen kuntoutuksen kehittämistyötä Raha-automaattiyhdistyksen (RAY) tuella vuosien 1994–2013 välisenä aikana. Tässä tutkimuksessa yhteiskehittelyä tarkastellaan säätiön MIETE-kuntoutuksen kehittämishankkeen kautta. MIETE-kuntoutuksen kehittäminen on ollut osa säätiön Lastensuojelullisen vaativa kuntoutus -kehittämishanketta vuosina 2010–2012. MIETE-kuntoutus on koko perheen kuntoutusta. Se on tarkoitettu perheille, joissa toisella tai molemmilla vanhemmilla on mielenterveyden ongelmia, lähinnä masennus tai kaksisuuntainen mielialahäiriö.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, minkälainen on MIETE-yhteiskehittelyn kriittinen polku, ja mitkä tekijät auttavat kulkemaan polun läpi suunnitellussa ajassa sekä mitkä ovat polun varrella olevia vaaran paikkoja.

Tutkimusaiheen valintaan ja tutkimusongelman muotoutumiseen vaikutti oma työskentelyni Mannerheimin Lastensuojeluliiton Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiössä kuntoutussuunnittelijana. Keskeisin tehtäväni vuosina 2010–2012 oli toimia MIETE-kuntoutuksen kehittämisen hankevastaavana. Vastuullani olivat kehittämistyön organisointi, yhteistyöhankkeiden koordinointi sekä kehittämistyöhön liittyvän asiakastyön organisointi ja työskentely MIETE-kuntoutusta toteuttavissa työryhmissä. Kuntoutustyössä toimin lastenryhmien vastaavana työntekijänä sekä vastasin työryhmätyöskentelystä. Lisäksi kehittämistyöhön liittyi kiinteästi tiedottaminen ja markkinointi sekä RAY-hankkeeseen liittyvien raporttien ja selvitysten laatiminen. Olen siis ollut hankkeessa kehittäjä-työntekijä, joka työskentelee, kerää tietoa ja analysoi sitä refleksiivisesti yhdessä muiden toimijoiden kanssa (ks. Toikko & Rantanen 2009,

91). Hankkeen loppuvaiheessa, kun päätin tehdä pro gradu-tutkielmani MIETE-hankkeeseen liittyen, toimin lisäksi tutkijan roolissa.

Tutkimuksessani tarkastelen kuntien ja järjestön yhteistyöhankkeita, jotka ovat suhteellisen tuore, osittain toimintaympäristön muutoksesta nouseva ilmiö (ks. Möttönen & Niemelä 2005, 166). 1990-luvun laman myötä ennaltaehkäiseviä palveluja tarvitsevien asiakkaiden määrä kunnissa nousi ja asiakkaiden ongelmat monimutkaistuivat (Halme, Perälä & Laaksonen 2010, 17). Palvelujärjestelmän muutospaineet kohti avohoitopainotteista ja ennaltaehkäisevää toimintaa kasvattivat järjestöjen tuottamien palveluiden kysyntää (Laamanen, Ala-Kauhahuoma & Nouko-Juvonen 2002, 13; Anttila & Rousu 2004, 11).

Laman aikana kuitenkin sosiaaliturvaan ja sosiaalipalveluihin kohdistuvissa säästöpainneissa leikattiin ensimmäisenä ostopalveluita järjestöiltä. Järjestöt joutuivat kilpailemaan palveluiden tuottamisesta yritysten kanssa. Järjestöjen oli ryhdyttävä pohtimaan, mitä lisäarvoa heidän palveluiden tuotantotapansa tuottaa suhteessa kunnalliseen palvelutuotantoon. (Möttönen & Niemelä 2005, 25–26.) Kuntien painiessa talousongelmiensa kanssa alettiin etsiä ratkaisuja tuottavuuden tehostamisesta. Silti tulevaisuudessa näyttää siltä, että julkisia palveluja ei kyetä ylläpitämään riittävästi kansalaisten tarpeisiin nähden. Tämä luo lisääntyviä mahdollisuuksia kolmannen sektorin ja kuntien yhteistyölle. (Kuvaja 2011, 15.)

Hyvinvointipalveluiden tuottamis- ja kehittämistyössä on mahdollisuus luoda toimivia yhteistyökäytäntöjä eri toimijoiden kesken. Yhteistyökäytäntöjen kehittäminen on mahdollista sekä organisaatioiden sisäisesti että organisaatio- ja sektorirajat ylittävänä yhteistyönä (Halme ym. 2010, 36). Vappu Karjalainen (2007, 252) on tutkinut tutkimus- ja kehittämistyön verkostoja ja verkostoitumista, ja puhuu palveluparadigman muutoksesta. Tällä hän tarkoittaa monitoimijuuteen ja verkostomaiseen työskentelyyn perustuvien palveluiden kehittämistä perinteisen sektoroituneen palvelujärjestelmän rinnalle. Uusia palvelumuotoja on alettu kehittää vahvassa käytäntöyhteydessä etenkin silloin, kun palvelun tuottaminen on vaatinut perinteisten sektorirajojen ylittämistä ja eriytynyttä asiantuntijuutta. (Emt. 251–252.)

Viime aikoina Suomessa on kehittämis- ja projektikeskusteluun liitetty hyvin usein puhe hyvistä käytännöistä. Kehittämistyön tuloksena luotuja hyviä käytäntöjä kuvataan raporteissa, mutta hyvin harvoin kuvataan sitä, miten hyvät käytännöt juurtuvat ja leviävät ja miten ne ovat syntyneet. Hyvien käytäntöjen juurtumisessa on kyse kokemustiedon pukemisesta sanoiksi, avoimesta vuorovaikutuksesta ja toinen toisiltaan oppimisesta. (Arnkil 2007, 54.) Perinteisiä projektien loppuarviointeja onkin arvosteltu siitä, että ne painottavat liiaksi tulostavoitteiden arviointia, eivätkä tuota tietoa siitä, miten kehittämistoimintaa on toteutettu. Tällaiset arvioinnit eivät palvele itse kehittämistyötä, koska ne eivät anna tietoa siitä mitä olisi tehtävä kehittämistoiminnan parantamiseksi. (Vataja & Seppänen-Järvelä 2007, 217.)

Hyvien käytäntöjen kehittämistyötä myös EU-tasolla tutkinut Robert Arnkil (2007, 61) toteaa, että kehittämistyön epäonnistumisista ja pulmakohdista ei yleensä juuri raportoida.

Hankkeiden tulosten arviointien lisäksi kannattaa kuitenkin arvioida myös hankkeissa toteutettuja toimintatapoja ja yhteistyökäytäntöjä, jotta yhteistyön kokemuksista voidaan oppia (Möttönen & Niemelä 2005, 166). Kun perehtyy kehittämistyön prosessiin ja sen ohjaamiseen myös tutkimusten ja kirjallisuuden kautta, huomaa, että hyvästä työstä huolimatta prosessi ei aina suju toivotulla tavalla. Epäonnistumiset ja hankaluudet ovat kehittämistyön arkipäivää. Erityisen hyvä on tunnistaa ne tekijät, jotka lisäävät yhteistyössä onnistumisen mahdollisuuksia. Jotta kaikkien kehittämistyössä olevien ei tarvitsisi ”lyödä päätään samaan seinään”, on hyvä tuoda esiin myös niitä karikoita, joita yhteistyöprosesseissa tulee eteen. Tällä tutkimuksella on toivottavasti käyttöarvoa jatkossakin suunniteltaessa ja toteutettaessa yhteiskehittelyhankkeita.

Tutkimuksen 2. luvussa kuvataan lyhyesti kehittämistyön teoriaa, esitellään kuntien ja kolmannen sektorin välisen kehittämistyön taustaa sekä kuvataan moniammatillisen yhteiskehittelyprosessin eteneminen. Lisäksi määritellään tutkimuksen kannalta keskeisiä käsitteitä, kuten työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen, moniammatillinen yhteistyö, rajatyö, neuvotteleva solmutyöskentely, yhteiskehittely sekä kriittinen polku ja kerrotaan yhteiskehittelyn esteistä ja edellytyksistä.

Tutkimuksen 3. luvussa esitellään Mannerheimin Lastensuojeluliiton Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiön toimintaa, kerrotaan MIETE-kehittämishankkeesta osana säätiön kehittämistyötä sekä kuvataan MIETE-kehittämishankkeen eteneminen ja kehittämistyön aikana tehty kuntayhteistyö sekä hankkeen arviointiprosessi.

Tutkimuksen 4. luvussa kuvataan tutkimuksen tarkoitus, tutkimusmenetelmät, tutkimuksen tausta-aineisto ja varsinaisena tutkimusaineistona käytetty haastatteluaineisto sekä sen analyysi.

Tutkimuksen 5. luvussa keskitytään tutkimustulosten esittämiseen, ja kuvataan MIETE-yhteiskehittelyhankkeen kriittinen polku sekä tutkimustuloksista nousseet yhteistyötä edistävät ja estävät tekijät.

Tutkimuksen 6. luvussa arvioidaan tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta sekä tutkimustulosten yleistettävyyttä. Lisäksi pohditaan tutkijan asemaa ja kaksoisroolia tutkija-kehittäjän roolissa.

Tutkimuksen 7. luvussa tehdään yhteenvetoa tutkimusprosessista ja tutkimustuloksista sekä pohditaan tutkimuksen merkitystä kehittämistyölle jatkossa.

Tutkimuksen tausta-aineistossa on paljon tutkijan itsensä koostamaa materiaalia (esimerkiksi julkaisemattomia työpapereita), johon on viitattu tutkimusraportin eri vaiheissa. Lähdekirjallisuuden joukossa on lisäksi hankkeen aikana julkaistuja artikkeleita sekä MIETE-hankkeesta kirjoitettu julkaisu, jotka perustuvat tutkijan omiin teksteihin.

## 2. KEHITTÄMISTYÖ JA YHTEISKEHITTELY

### 2.1. Kehittämistyö on prosessi

Jokaiselle kehittämishankkeelle muotoutuu yksilöllinen kehittämistyön prosessi. Prosessi tarkoittaa ajallisesti etenevää ei-lineaarista kehittämistyön jatkumoa, joka koostuu erilaisista toisiinsa liitettävistä palasista. Se alkaa aina ennen varsinaista näkyvää kehittämis-toimintaa ja jatkuu usein jonkin aikaa vielä varsinaisen hankkeen tai hankerahoituksen päättymisen jälkeen. Kehittämisprosessissa tapahtuu koko ajan muutoksia, minkä vuoksi se voi vaikuttaa jopa kaoottiselta ja poukkoilevalta. Prosessi sisältää erilaisia työyhteisöön, organisaatioon ja työntekijöihin liittyviä toiminta- ja asiakokonaisuuksia kehittämistyön eri vaiheissa. Kehittämistyön aikana tehdään suunnitelmia, joiden toteutumista ja tarkoituksenmukaisuutta prosessin aikana arvioidaan, ja suunnitelmaa muutetaan tarvittaessa. (Vataja & Seppänen-Järvelä 2007, 217–219; Vataja & Seppänen-Järvelä 2009, 111.) Yhteistyön kehittäminen on aina kehityksellinen kasvuprosessi, johon kuuluu monia eri vaiheita. Kehittämistyössä mukana olevat toimijat tuovat kehittämistyöhön oman asiantuntemuksensa mukaiset viitekehykset, käsitteet ja toimintatavat, jotka kaikki vaikuttavat menetelmävalintoihin ja prosessin etenemiseen. (Seppänen-Järvelä 2007, 25.)

Prosessikehittäminen viittaa siihen, miten asioita kehittämistyössä tehdään. Riitta Seppänen-Järvelä (2007, 28) puhuu prosessikehittämisestä kommunikaatio-ohjautuvana kehittämisenä, jossa oleellista ovat yhteiset suunnitelmat ja henkilöstön roolin korostuminen kehittämistyössä. Työyhteisölähtöisellä prosessikehittämisellä tarkoitetaan työyhteisön omaksumaa kehittämistyön käytäntöä, jossa koko työyhteisö toimii aktiivisesti kehittäjän roolissa ja kantaa vastuuta myös kehittämistyön lopputuloksista. Tällöin kehittämistyö nousee työyhteisön omista tarpeista ja tavoitteista. Työyhteisön prosessikehittäminen viittaa myös yhteistyönä toteutettavaan oppimisprosessiin, jonka tuloksena muotoutuu vähitellen yhteinen, jaettu näkemys tehtävästä työstä ja sen tarkoituksesta. Työyhteisölähtöisessä kehittämistyössä on kyse arjen perustehtävän äärellä tapahtuvasta työkäytäntöjen reflektoinnista. Jos mielenkiinto kehittämiseen nousee työyhteisöstä ja kehittämistyö liittyy kiinteästi omaan työhön, on kehittämisprosessiin helppo motivoitua mukaan. Sen sijaan työyhteisön ulkopuolelta tulevat kehittämisaloitteet voivat herättää vastarintaa, ellei niitä koeta oman perustehtävän kannalta tarpeellisina. (Vataja & Seppänen-Järvelä 2009, 108–114.)

Työyhteisölähtöisessä kehittämisessä kehittämistyöhön osallistuva työyhteisö voi tarkoittaa eri asiaa kuin työpaikan hallinnollis-rakenteellinen yksikkö. Työyhteisö voi olla myös verkostomainen, jolloin siihen voi kuulua työntekijöitä eri hallinnonaloilta tai yhteistyö saattaa olla jopa sektorirajat ylittävää. (Vataja & Seppänen-Järvelä 2009, 108; ks. esim. Pärnä 2012, 69.)

Monissa kehittämishankkeissa työtä tehdään jo nyt asiakasrajapinnassa, jolloin hankkeeseen myönnettyillä varoilla tuotetaan palveluja tietyille kohderyhmälle, jonka jäsenet ovat samaan aikaan asiakkaina erilaisissa palveluissa ja organisaatioissa (Terävä, Lähteenmäki-Smith & Eronen 2011, 43). Tarve siirtyä sekalaisista ja päällekkäisistä kehittämisprojekteista tavoitteellisempaan, hallinnollisia rajoja ylittävään yhteistyöhön tulee esille erityisesti silloin, kun kehitetään seudullisia yhteistyö- ja palvelurakenteita. (Virtanen, Suoheimo, Lamminmäki, Ahonen & Suokas 2011, 10; Vataja & Seppänen-Järvelä 2009, 108.)

Rajojen ylittäminen viittaa eri ammattilaisten vuorovaikutuksellisiin kohtaamisiin eri organisaatioiden tai toimintajärjestelmien välillä. Rajanylitys voi olla yksittäinen teko (esimerkiksi puhelu) tai tekojen sarja, joka voi parhaimmillaan johtaa moniammatillisen yhteistyön syvenemiseen. (Engeström 2004, 86–87; Edwards, Daniels, Gallagher, Leadbetter & Warmingtton 2009, 31–32.) Kun uusi yhteistyöryhmä aloittaa toimintansa, syntyy uudenlainen yhteistyötila, jossa rajatyötä ja rajojen ylittämistä tehdään. Rajojen ylittäminen vaatii dialogisuutta, kuuntelemista, kuulluksi tulemistä ja yhteistä kehittelyä (Koskimies, Pyhäjoki & Arnkil 2012, 68). Organisaatorajoja ylittävä kumppanuustoiminta edellyttää siis paljon välitöntä vuorovaikutusta, oppimista ja uudenlaisten toimintatapojen opettelemista sekä uutta asennetta työhön (Heimo & Oksanen 2004, 54–55; Hakkarainen ja Paavola 2006, 249; Laitinen 1995, 86).

VTT Katariina Pärnä on tutkinut moniammatillisesta yhteistyöstä kehittämishankkeessa saatuja kokemuksia. Pärnän (2013a, 60) mukaan mahdollisuuksia tulokselliseen kehittämistyöhön on silloin, kun

- kehittämistyö koetaan merkityksellisenä ja siihen sitoudutaan
- kehittämistyö tuo ammattilaisille uusia tapoja toimia
- kehittäminen on yhteydessä tarpeisiin ja tavoitteisiin
- kehittämistyössä tehdään yhteistyötä muiden kehittäjien kanssa
- kehittämisprosessia ja sen tuloksia arvioidaan, ja arviointituloksia hyödynnetään kehittämistyössä
- kehittämistyölle on laadittu hyvä viestintästrategia
- kehittämistyö on jatkumo, jossa kehittämistyön herättää uusia kehittämisideoita.

Moniammatillisena yhteistyönä toteutettu työyhteisölähtöinen kehittämisprosessi voi onnistuessaan tuottaa monenlaisia hyötyjä yhteistyötä tekevien organisaatioiden asiakkaille sekä prosessissa mukana oleville organisaatioille ja sen työntekijöille. Edellytyksenä on kuitenkin, että kehittämisen prosessi lähtee todellisista työyhteisön tarpeista, prosessi on hyvin suunniteltu ja työkäytäntöjä ohjaa jatkuva arviointi.

## 2.2. Kuntien ja kolmannen sektorin yhteistyö

1990-luvun lopulla laman ja kuntien säästötoimien vaikutukset sosiaalipalveluihin ja sosiaalityön uudistuksiin alkoivat näkyä kuntien kyvyssä tuottaa hyvinvointipalveluja, ja alueellinen eriytyminen oli voimakasta. Sosiaaliturvan leikkaukset heikensivät erityisesti minimietuuksien varassa olevien hyvinvointia. Järjestöjä alettiin kaivata yhdeksi kansalaisten hyvinvointipalveluiden tuottajaksi kuntien rinnalle. Paineet laajentaa avoimuuden tukijärjestelmiä kasvoivat, ja tarve innovatiivisiin sosiaalipoliittisiin kokeilu- ja kehittämishankkeisiin tunnistettiin. Hyvinvointipalveluja tuottavalta palvelujärjestelmästä alettiin edellyttää yhä enemmän verkostoitumista ja monitoimijuutta sekä sektori- ja kuntarajoja ylittävää yhteistyötä. (Sosiaalibarometri 1994; Sosiaalibarometri 1995; Eronen, Eskelinen, Kinnunen, Rönneberg, Tiermas & Urponen, 1998; Eronen, Kinnunen, Tiermas & Wikman, 2000; ks. Metteri 2004, 21–22.)

Kuntien ja kolmannen sektorin yhteistyötarvetta perusteltiin sillä, että sosiaalisten ongelmien vaikeutuessa ongelmien ratkaiseminen edellyttää eri toimijoiden välistä yhteistyötä (Möttönen & Niemelä 2005, 163). Paineita lapsi- ja perhepalveluiden tuottajien verkostoitumiselle aiheuttivat myös työn vaatimusten kasvu perheiden tilanteiden vaikeutuessa (Halme ym. 2010, 93). Kunnissa alettiin yhä enemmän kiinnostua järjestöjen kanssa tehtävästä yhteistyöstä, ja yhteistyön ohella ryhdyttiin puhumaan kumppanuudesta (Möttönen & Niemelä 2005, 21). Kolmas sektori nähdään nykyään yhä enemmän palveluntuottajana, jolta kunnat ostavat palveluita täydentääkseen omia palveluitaan. Lasten ja perheiden palveluissa korostetaan varhaista puuttumista ongelmiin sekä toimivien sektori- ja aluerajoja ylittävien palveluketjujen luomista. (Halme ym. 2010, 23). Järjestöjen kyky reagoida nopeasti muuttuviin tarpeisiin ja tuottaa tutkimusperäistä ja arvioitua tietoa toimintansa vaikuttavuudesta on edesauttanut yhteistyötä kuntatoimijoiden kanssa (Virtanen ym. 2011, 9).

Järjestöt ja julkinen valta ovat kytkeytyneet toisiinsa taloudellisin sitein. Järjestöt tuottavat palveluja, joita kunnat ostavat, ja järjestöjen kehittämistoimintaa rahoitetaan puolijulkisin varoin esimerkiksi RAY-rahoituksella. (Matthies 2007, 58–59, ks. Metteri 2004, 17.) Kuntien yhteistyöhalukkuuteen on lisäksi vaikuttanut järjestöjen kehittämishankkeisiinsa saama ulkopuolinen rahoitus, jolloin kuntien ei ole yksin tarvinnut kantaa hankkeiden kustannusvastuuta (Möttönen & Niemelä 2005, 22). Julkinen rahoitus on nykyään yhä useammin sidottu hankkeisiin ja julkisella rahoituksella saatava hyöty tulee olla ennakoitavissa (Matthies 2007, 66). Kuntien ja järjestöjen yhteistyötä edistää RAY:n avustuspolitiikka, joka edellyttää uusien toimintamallien ja sosiaalisten innovaatioiden luomista julkisen ja kolmannen sektorin toimijoiden välisenä yhteistyönä (Möttönen & Niemelä 2005, 56–125; Halme ym. 2010, 25; Heimo & Oksanen 2004, 49; Peräkyliä 2008).

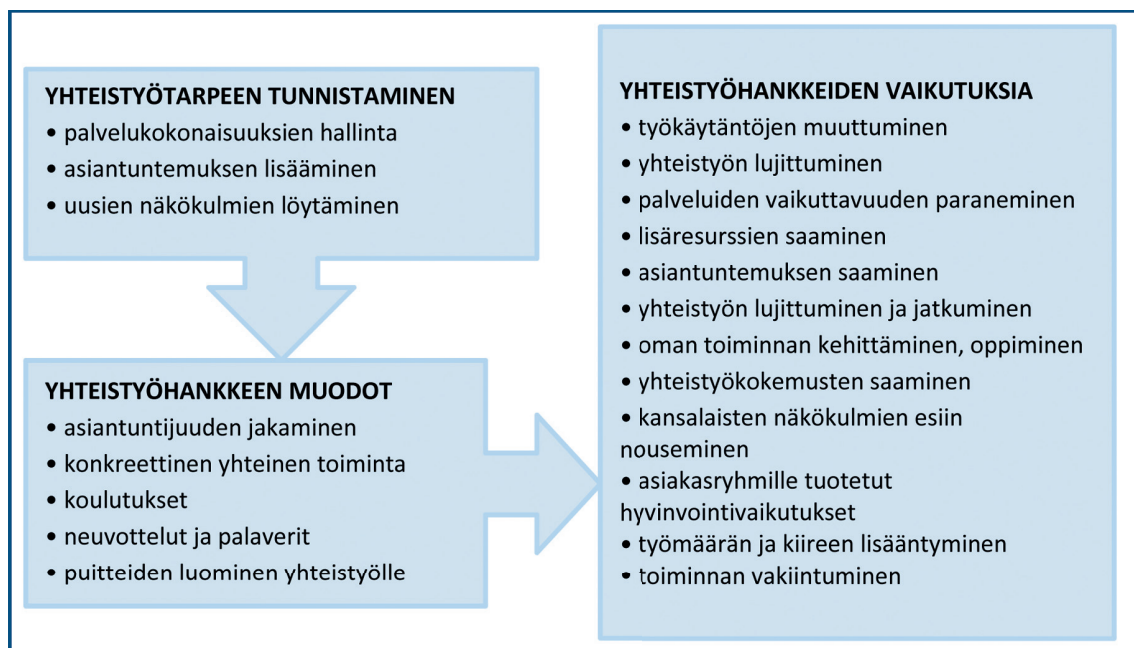
Toimiva yhteistyö ei synny ilman ponnisteluja. Kehittämishankkeiden tuloksellisuus edellyttää riittävää verkostoitumista oikeaan suuntaan (Kinnunen & Kylmäluoma 2009, 90).



Järjestöjen ja kuntien yhteistyössä tärkeää on se, että kumppanuus hyödyttää molempia osapuolia. Uudenlaisessa yhteistyötavassa on kyse tasa-arvoisesta yhteistyösuhteesta, jossa keskeistä on toimiva vuorovaikutus ja luottamus osapuolten välillä. Verkostoitumisen yhteydessä puhutaan myös monitoimialaisuudesta, jolla tarkoitetaan ylisektorista yhteistyötä, joka voi ylittää rajat kunnan, yritysten ja järjestöjen välillä. (Möttönen & Niemelä 2005, 90, 104–105.)

Verkostoajattelun myötä käsitys kunnan ja järjestöjen välisestä suhteesta on muuttunut, kun kuntaa ja kolmatta sektoria ei enää nähdä toisilleen vastakkaisina. ”Verkostosuhte perustuu vapaaehtoisuuteen, toimijoiden väliseen keskinäiseen riippuvuuteen, hyödyn tuottamiseen verkostoon osallistujille sekä lojaliteettiin ja toimijoiden väliseen solidarisuuteen. Verkoston koossapitävä voima on yhteinen intressi.” (Möttönen & Niemelä 2005, 87–88.) Hakeutuminen verkostomaiseen työskentelyyn ei kuitenkaan automaattisesti edistä yhteisöllisyyttä tai yhteistä tiedon rakentamista, vaan verkostoja voidaan käyttää myös oman edun tavoitteluun (Parviainen 2006, 157).

Suomessa on 1990-luvulta alkaen tutkittu useissa tutkimuksissa kuntien ja kolmannen sektorin välistä yhteistyötä. Kuvioon 1 on tiivistetty tutkimuksissa esiin noussutta yhteistyön tarvetta, yhteistyön tekemisen muotoja sekä yhteistyön tuloksia.



Kuvio 1:

Eri organisaatioiden välisten yhteistyöhankkeen muodot ja tulokset (mukaeltu Heimo & Oksanen 2004, 47–49; Laamanen ym. 2002, 61–78; Laitinen 1995, 62–73; Kinnunen & Kylmäluoma 2009, 92; Pärnä 2012; Terävä ym. 2011, 44)

Organisaatioiden välinen yhteistyötarve liittyy usein palveluketjun tai palvelukokonaisuuden hallintaan. Kehittämishankkeiden kautta voidaan etsiä myös palveluiden parempaa vaikuttavuutta, luoda uudenlaisia yhteistyömalleja tai kehittää ja testata tietyille kohderyhmälle tarkoitettuja palveluja, jotka vastaavat paremmin asiakkaiden tarpeisiin ja joita organisaatio ei yksin pysty kehittämään. (Heimo & Oksanen 2004, 47–49; ks. Pärnä 2012, 66). Hankkeen tavoitteena voi myös olla kehittämistyön tulosten juurruttaminen ja toiminnan vakiinnuttaminen jatkorahoituksen turvin (Kinnunen & Kylmäluoma 2009, 89). Joskus hanke voidaan nähdä omaa toimintaa helpottavana. Hankkeen avulla voidaan kasvattaa omaa asiantuntemusta tai saada lisäresursseja toimintaan. (Laitinen 1995, 62.)

Kehittämishankkeen hyöty voi näkyä muutoksina ruohojuuritason toiminnassa tai palvelujärjestelmän tasolla. Hanke voi tuottaa työntekijöille lisäresursseja ja mahdollisuuksia oman toiminnan kehittämiseen, mutta myös kiirettä ja stressiä. Kohderyhmille hankkeen aikana tuotetut hyvinvointivaikutukset voidaan nähdä merkittävinä tuloksina, vaikka hankkeessa tuotetun palvelun tulevaisuus olisikin epävarma. (Laamanen ym. 2002, 61–78; Kinnunen & Kylmäluoma 2009, 28 & 92.) Hankkeissa kehitettyjen käytäntöjen tuotteistamisen ja juurruttamisen osaksi vakiintunutta toimintaa on todettu olevan hankalaa silloinkin, kun hankkeiden on todettu onnistuvan hyvin asiakasvaikutuksissa. On myös huomattava, että hankkeen välilliset vaikutukset voivat kohdistua koskemaan laajempaa asiakaskuntaa kuin vain itse hankkeessa mukana olleita (Terävä ym. 2011, 44).

Hankkeella viitataan yleensä projektia laajempaan kokonaisuuteen, toisaalta hanke voi koostua useista projekteista. Projektista käytetään usein myös suomenkielisenä synonyymina sanaa hanke (Ruuska 2008, 18.) Tässä tutkimusraportissa käytetään projekti-sanaa ja hanketta toistensa synonyymeina.

### 2.3. Verkostoajattelusta moniammatilliseen yhteiskehittelyyn

Verkostotyötä ja moniammatillista työtä pidetään usein toistensa synonyymeina. Verkostotyö ei kuitenkaan aina ole moniammatillista eikä moniammatillinen työ aina verkostoitunutta (Arponen, Kihlman & Välimäki 2004, 24). Toisaalta, verkostomaisissa rakenteissa palveluja tuotetaan usein moniammatillisesti (Karjalainen 2007, 260).

Käsite ”moniammatillinen yhteistyö” (interprofessional collaboration vs. intraprofessional collaboration) tarkoittaa organisaatioiden sisällä tai eri organisaatioiden välillä tehtävää eri viitekehyksestä toimivien ammattilaisten välistä yhteistyötä. Arkikielessä moniammatillinen yhteistyö -käsitettä käytetään yleisterminä, jonka merkityksen ajatellaan olevan kaikille tuttu ja samansisältöinen. Käsite on kuitenkin merkitykseltään ja sisällöltään muuttuva käsite, joka saa merkityksensä käyttöyhteydessään. Käsite voi kuvata tapaa tehdä työtä, se voi olla kehittämiskohde tai tavoite. (Pärnä 2012, 48–49.)

Moniammatillinen yhteistyö on käytännönläheistä yhteistyötä, jossa erilaisen koulutuksen saaneiden, eri taustayhteisöistä tulevien työntekijöiden erilainen asiantuntemus tulee yhteiseen käyttöön. Moniammatilliseen työskentelyyn liittyy siis läheisesti sekä oman asiantuntijuuden jakaminen että toisilta oppiminen. (Arponen ym. 2004, 41–46; Veijola 2004, 30.) Kun asiantuntijat yhdessä kollegoiden, asiakkaiden ja muiden toimijoiden kanssa pyrkivät tietoisesti ja tavoitteellisesti ratkaisemaan tiettyä ongelmaa, voidaan puhua kollektiivisesta tiedonmuodostuksesta. Kollektiivinen tieto on enemmän kuin mihin asiantuntijat yksinään pystyisivät. Tällöin työntekijöiden oma osaaminen lisääntyy, löytyy uusia näkökulmia ja yhteistyössä syntyy uudenlaista tietoa. (Parviainen 2006, 160 & 165.) Jotta uutta tietoa voidaan luoda yhteisö- ja organisaatiotasolla, on yksilöillä olevaa tietoa voitava yhdistää ja muotoilla uudelleen vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Kollektiivisessa tiedonmuodostuksessa keskeistä on ihmisten keskinäinen toiminnallinen vuorovaikutus, koska dialogin pohjalta yhteinen ideointi ja käytännöllisen tiedon luominen on mahdollista. (Koskimies ym. 2012, 10; Parviainen 2006, 175–176.) Metteri (2004, 138) puhuu liittolaisuuksien rakentamisesta eri tahojen kanssa sen mukaan, mikä parhaiten edistää päämäärien saavuttamista. Uutta tietoa tarvitaan muuttuvissa olosuhteissa ja tilanteissa, joissa olemassa oleva tieto ei riitä ongelman ratkaisuun (esimerkiksi projektit, lakimuutokset, yhteiskunnalliset muutokset). Kehittävä yhteistoiminta onkin parhaimmillaan myös oppimisprosessi, jossa on mahdollista omaksua uusia käsitteitä ja työmenetelmiä oman perustyön osaksi ja muuttaa vakiintuneita työkäytäntöjä (Engeström 2004, 96; ks. Metteri 2004, 138–139).

Yrjö Engeström (2004, 46) puhuu moniammatillisen työskentelyn oppimishaasteesta. On opittava tekemään työtä uudella tavalla siten, että lähtökohdaksi otetaan kokonaisuuden hahmottaminen asiakkaan näkökulmasta (emt. 2004, 46; Edwards ym. 2009, 31–32). Pärnän (2012, 218–220) mukaan moniammatillisen yhteistyön edellytyksiä ovat asiakaslähtöisen tarpeen tunnistaminen, luottamukseen perustuva kollegiaalisuus ja perinteisten professionaalisten rajojen ylittäminen. Kehittämistyöhön liittyy olennaisena osana myös työmenetelmien ja tietotaidon juurruttaminen. Juurruttamista edistävät esimiesten ja johdon antama tuki, riittävät resurssit ja työntekijöiden oma motivaatio. (Emt. 218–220.)

Engeström (2004, 80–82) esittelee myös yhteiskehittelyn käsitteen, joka sopii hyvin kuvaamaan tässä tutkimusraportissa esiteltyä kehittämis-yhteistyötä. Yhteiskehittelyssä on kyse monen eri toimijan kehittämästä palvelukokonaisuudesta, joka sisältää kaikille yhteisiä osia sekä erikseen räätälöitäviä osia. Kehittämistyön tavoitteena luoda uudenlaisia, pitkäjänteisiä yhteistyökuvioita (esimerkiksi hoitoketjuja). Yhteiskehittelyn muotoa, jossa uuden palvelun kehittäminen ja palvelun tuottaminen tapahtuvat samanaikaisesti ja sulautuvat toisiinsa, Engeström kutsuu neuvottelevaksi solmutyöskentelyksi. (Emt. 80–82.)

Neuvottelevan solmutyöskentelyn tarkoituksena on määritellä asiakkaan ja hänen verkostonsa kanssa asiakkaan asioissa mukana olevat henkilöt sekä laatia suullinen tai kirjallinen sopimus yhteistyöstä, sen tavoitteista ja vastuualueista asiakkaan asioissa. Neuvottelun

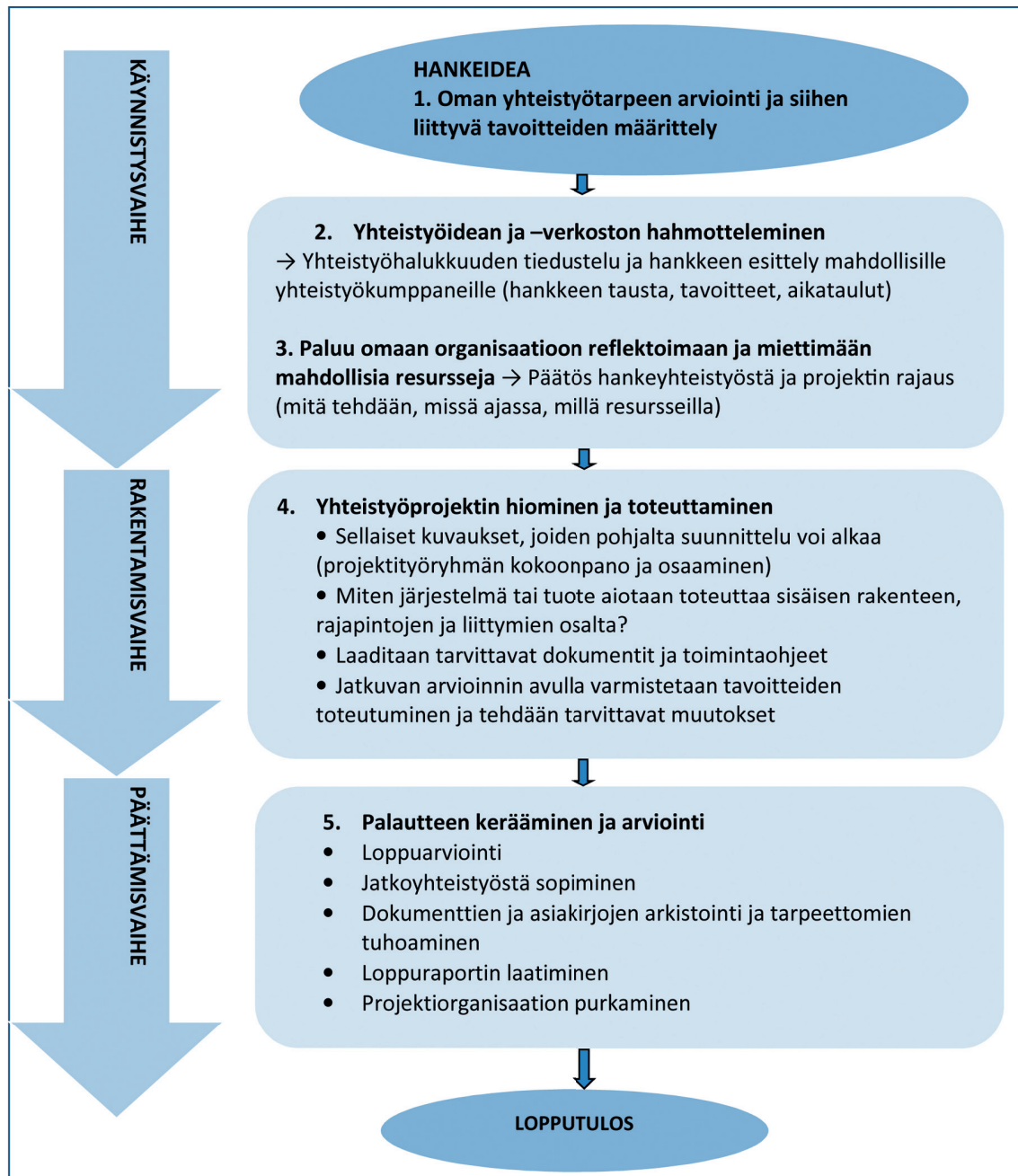
tuloksena syntynyt solmu ei ole virallinen organisaatio, vaan verkostomaisiin työskentelytapoihin sitoutunut yhteistyöryhmä, joka huolehtii siitä, ettei asiakas joudu heitteille, eikä päällekkäisten toimenpiteiden kohteeksi, mikä on vaarana erityisesti moniongelmaisten asiakkaiden kohdalla. Onnistuneessa solmutyöskentelyssä asiakkaan tilanteeseen kytetään reagoimaan nopeasti tilanteen vaatimalla tavalla. Solmutyöskentelyyn perustuvien, uusien hoitoketjujen luominen vaatii monien eri alojen asiantuntemusta. (Engeström 2004, 56–82.) Asiantuntijatyö puolestaan vaatii sekä asiantuntijuusrajojen ylittämistä että saman alan asiantuntijoiden yhteistyötä, joka voi olla esimerkiksi informaation levittämistä, yhteistyötä, yhteistoimintaa tai konsultointia (Parviainen 2006, 157). Kollektiivinen asiantuntijuus edellyttää sitoutumista yhteisölliseen työskentelykulttuuriin (Hakkarainen & Paavola 2006, 249).

## 2.4. Moniammatillisen yhteiskehittelyprosessin eteneminen

”Moniammatillinen työskentely voidaan nähdä prosessina, jossa on alku ja loppu, ja joiden välillä toimitaan yhteisesti laadittujen suunnitelmien mukaan” (Arponen ym. 2004, 37). Pärnän (2012, 57–58) esittelemä moniammatillisen yhteistyön malli soveltuu hyvin MIETE-kuntoutuksen työyhteisölähtöisen prosessikehittämisen taustajäsennykseksi.

Karjalaisen (2007, 255) mukaan projekti on usein määräajaksi luotu verkstorakenne, jossa hankkeessa mukana olevat henkilöt, omasta pääasiallisesta työstään irtaantuneina, tapaavat toisiaan säännöllisesti ja tekevät yhteistyötä tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Kai Ruuska on kuvannut teoksissaan projektimaista työskentelyä ja projektin hallinnan perusteita. Ruuskan (2008, 19–20) mukaan hankkeen tavoitteiden saavuttaminen edellyttää aina ryhmätyöskentelyä. Hankkeen tehtävät ovat yleensä jossain määrin riippuvaisia toisistaan. Usein hankkeen tehtävät voidaan suorittaa vain tietyssä järjestyksessä, tehtävien suorittajina voivat olla samat henkilöt, tai tehtävien suorittamisella on tietty aikataulu. Ennen hankkeen toteuttamista pitää määritellä kaikki kehittämistyön kannalta oleelliset tehtäväketjut ja niiden mahdolliset riippuvuudet toinen toisistaan. (Ruuska 2008, 201–203.)

Olen yhdistänyt kuvioon 2 Pärnän (2012) moniammatillisen yhteistyön mallin sekä Ruuskan (2008) hankkeen elinkaarta kuvaavat hankkeen vaiheet, ja käsittelen niitä rinnakkain.



Kuvio 2:  
Moniammatillisen yhteistyöprosessin eteneminen ja yhteistyöprojektin elinkaari (ks. Pärnä 2012, 57–58;  
ks. Ruuska 2008, 33–40.)

Kehittämistyön alkuvaiheessa kehittämistyöstä vastuussa olevassa organisaatiossa arvioidaan hankkeelle asetettujen tavoitteiden ja tarpeiden pohjalta tarvetta hankeyhteistyöhön ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Arvioinnissa otetaan huomioon kustannukset ja resurssit sekä yhteistyön tarkoituksenmukaisuus. Näiden pohdintojen avulla syntyy alustava idea yhteistyöstä. Tämän jälkeen otetaan yhteyttä mahdollisiin yhteistyötahoihin. (Pärnä 2012, 57.)

Kehittämishankkeen aikana joudutaan useaan otteeseen arvioimaan kehittämissuunnitelmassa määriteltyjen tavoitteiden toteutumista. Arvioinnin avulla kehittämistoimintaa voidaan suunnata paremmin tavoitteita vastaavaksi. Käytännössä tämä kehittämishankkeen ensimmäinen vaihe toistuu hankkeen aikana aina uudelleen, etenkin silloin kun kehittämissuunnitelmaan tulee mukaan uusia yhteistyökumppaneita. (Toikko & Rantanen 2009, 83.)

Seuraavassa vaiheessa syntyneitä yhteistyöideoita esitellään mahdollisille uusille yhteistyökumppaneille, joiden kanssa yhdessä arvioidaan yhteistyön tarvetta ja mahdollisuuksia. Tässä vaiheessa käydään sekä organisaatio-, että yksilötasolla keskustelua yhteistyön resursseista ja aikatauluista sekä halukkuudesta osallistua ja sitoutua hankkeeseen. On tärkeää keskustella alustavasti myös kehittämistyön rooleista sekä vastuu- ja tehtäväjaosta. Tavoitteena on jaettu ymmärrys siitä, mitä koko hankkeella pitäisi saada aikaan, mihin ollaan sitoutumassa ja mitkä ovat kummankin osapuolen toiveet ja tarpeet yhteistyön suhteen. Yhteinen tarvepohja on hyvä alku yhteistyölle. Tässä vaiheessa alkaa myös luottamuksen rakentuminen yhteistyökumppaneiden välillä. (Pärnä 2012, 57–58, 141.) Luottamuksen luominen on kokemusellinen ja aikaa vievä prosessi. Vastavuoroinen luottamus syntyy vuorovaikutussuhteissa, ja näyttäytyy epäluuloisuuden puuttumisena yhteistyösuhteesta. (Parviainen 2006, 171.)

Tämän jälkeen osapuolet palaavat omaan organisaatioonsa pohtimaan yhteistyöideoita ja arvioimaan yhteistyön aloittamisen edellytyksiä ja yhteistyössä tarvittavia resursseja. Näiden pohdintojen jälkeen syntyy päätös lähteä yhteistyöhankkeeseen mukaan, tai ajatus yhteistyöstä hylätään. (Pärnä 2012, 58.) Tähän vaiheeseen on hyvä varata runsaasti aikaa, koska yhteistyöhankkeeseen mukaan lähteminen merkitsee monien henkilöiden kohdalla työn uudelleen organisoimista. Usein hankkeisiin lähtevillä työntekijöillä on taustaorganisaatiossaan sellaisia työtehtäviä, ettei heitä ole mahdollisuus ilman erityisjärjestelyjä irrottaa täyspäiväisesti uuteen hankkeeseen. Yhteistyön onnistumisen kannalta on tärkeää kaikkien käytännön kehittämistyöhön osallistuvien henkilökohtainen sitoutuminen sekä johdolta saatua lupa osallistua kehittämistyöhön. (Ruuska 2008, 45).

Kun päätös yhteistyöstä on tehty, alkaa yhteistyöhankkeen toteuttaminen käytännössä. Tässä vaiheessa tarkennetaan yhteistyösuunnitelmaa ja sovitaan vastuualueista ja rooleista kehittämistyössä sekä tarvittavasta perehdytyksestä ja kehittämistyön arvioinnista. Hankeyhteistyössä arkea on usein se, että yhteistyö käynnistyy hyvin nopeasti yhteistyöpäätöksen jälkeen, ja aikataulut ovat tiukkoja. Toisiinsa tutustumiseen ja luottamuksen rakentamiseen ei yleensä ole erikseen varattu aikaa. Yhteistyö on toimivaa, jos kaikki voivat luottaa toisiinsa ja johtoon ja tietävät, mitä keneltäkin edellytetään. Luottamus työryhmään voi syntyä ennakko-oletusten pohjalta, mikäli yhteistyölle on vahvat perusteet ja lupaus onnistumisesta, tai se voi syntyä yhteisen tekemisen kautta. Yhteistyössä auttavat selvästi sovitut ja kirjatut yhteiset sopimukset. Hyvä apuväline kehittämistyössä on projektiryhmän yhteistyönä laadittu työsuunnitelma. (ks. Veijola 2004, 33; Pärnä 2012, 58, 150–151; Eriksson-Piela 2006, 301; Heiskanen 2006, 209.)

Tavoitteellinen työskentely edellyttää lisäksi tehokasta viestintää. Suunnitteluvaiheessa on hyvä sopia viestinnän ja dokumentoinnin pelisäännöistä, joita projektin aikana noudatetaan. Virallisen viestintäjärjestelmän tehtävänä on tukea organisaation tavoitteiden saavuttamista ja auttaa organisaation jäseniä toimimaan näiden päämäärien hyväksi. (Ruuska 2008, 84–86.)

Yhteistyöhankkeen lopussa kerätään palautetta ja arvioidaan kehittämistyön ja yhteistyön onnistumista sekä yhteistyön avulla tuotettua lopputuotetta. Arvioinnin avulla toimintaa pyritään suuntaamaan siten, että kehittämistyössä pyritään saavuttamaan sille asetetut tavoitteet. (Pärnä 2012, 58 & 71.) Vaikka arviointi on tässä liitetty hankkeen viimeiseen vaiheeseen, sen pitäisi käytännössä kulkea mukana koko kehittämisprosessin aikana. Hanke ei aina etene etukäteissuunnitelmien mukaisesti, joten suunnitelmia ja tavoitteita on syytä tarkentaa yhteistyöprosessin eri vaiheissa. Säännöllisesti tehtävien väliarviointien avulla voidaan tämentää työsuunnitelmaa siten, että tavoitteet on mahdollista saavuttaa. (Ruuska 2008, 19–20.)

Ruuska (2008, 89) esittelee projekteihin ja kehittämistyöhön liittyen kriittisen polun käsitteen. ”Kriittinen polku on se toisiinsa kytkeytyneiden työvaiheiden sarja, jossa jokin työvaihe viivästyessään hidastuttaa koko työn suorittamista” (Ruuska 2008, 89). Kun kriittisen polun tehtävät siirretään aikataulutettuina kalenteriin, on mahdollista määritellä projektin lyhin mahdollinen toteuttamisaika. Kriittisen polun lyhentäminen aikataulun kiristämiseksi on usein hankalaa, ellei joitain tehtäviä karsita kokonaan pois suunnitelmasta. Realistisen työsuunnitelman laatiminen edellyttää, että tiedetään mitä tehdään ja miten tehdään. Kriittisen polun häiriötön eteneminen edellyttää onnistuneen työsuunnitelman ja resurssien arvioinnin lisäksi tehokasta ja riittävää viestintää projektin kaikissa vaiheissa. (Ruuska 2008, 89, 198–204.)

## 2.5. Yhteiskehittelyn edellytyksiä ja esteitä

Hankkeet eivät korvaa kunnassa tehtävää perustyötä, vaan tulevat yleensä toteutettaviksi varsinaisen perustehtävän lisäksi. Hanketyöllä pyritään uudenlaisten toimintatapojen ja sosiaalisten innovaatioiden kehittelyyn, silti yhteistyöhankkeet eivät automaattisesti tuo osallistujilleen hyötyä. (Möttönen & Niemelä 2005, 164.) Hankesuunnitelmiin pyritään etukäteen kuvaamaan hankkeen positiivista lopputulosta, ja loppuraporteissa painotetaan onnistumisia. Menestystarinaa on helppo ja mukava kertoa. Kuitenkin myös kehittämistyön esteet on tunnistettava, jotta niiden vaikutuksia hankkeen kulkuun voidaan ennakoida ja minimoida huolellisella suunnittelulla.



### *2.5.1. Yhteiskehittelyn edellytyksiä*

Kehittämisyhteistyön onnistumisen tärkeimpiä edellytyksiä on, että kehittämishankkeen taustalla oleva tarve tunnistetaan, ja että yhteistyökumppaneilla on yhteinen näkemys kehittämistyön tavoitteista (Terävä ym. 2011, 27; ks. Hall 2005, 195). Yhteisten tavoitteiden muotoileminen edellyttää tilaisuuksia keskustella tavoitteista yhteisesti esimerkiksi työkokouksissa (Arponen ym. 2004, 41–46).

Sitoutuminen yhteistyöhön ja keskinäinen luottamus ovat yhteistyön onnistumisen kannalta keskeisiä tekijöitä (Terävä ym. 2011, 27–28). Sitoutuminen yhteistyöhön alkaa jo hankkeen suunnitteluvaiheessa. Halu sitoutumiseen syntyy kohdatuksi tulemisen tunteesta sekä myönteisistä kokemuksista, jotka lisäävät mielenkiintoa tehdä kyseistä työtä (Vartiainen 2007, 155; Varila 2007, 98). Arponen ym. (2004, 41–46) puhuvat organisaatiotason ja yksittäisten työntekijöiden yhteisestä tahtotilasta. Myönteinen asenne moniammatillista yhteistyötä kohtaan edellyttää kaikkien hankkeessa mukana olevien asiantuntijuuden arvostamista sekä luottamusta omaan ja toisen asiantuntijuuteen. (Mt. 41–46.)

Yhteiskehittelyn pitää olla suunnitelmallista. Suunnitelmallisuuteen kuuluu oleellisesti toimintasuunnitelman laatiminen, toimijoiden riittävä perehdyttäminen, toiminnan vastualueiden määrittely sekä riittävä kirjaaminen ja tiedonkeruu arvioinnin, raportoinnin ja kehittämistyön tueksi. (ks. Arponen ym. 2004, 41–46; ks. Möttönen & Niemelä 2005, 165.)

Yhteistyön onnistumista edistäviä tekijöitä, jotka liittyvät hankkeen organisointiin, hankkeessa mukana oleviin työntekijöihin, mukana olevien organisaatioiden toimintakulttuureihin sekä muihin tekijöihin, on kuvattu seuraavassa kuviossa 3.

Hankkeen tavoitteiden toteutumisen kannalta merkittävää on kaikkien kehittämisyhteistyössä mukana olevien työntekijöiden aktiivisuus sekä henkilökohtainen ja ammatillinen intressi hankkeeseen osallistumiseen. On tärkeää, että jokainen hankkeeseen osallistuva voi toimia omaa osaamistaan hyödyntäen ja oman osaamisensa rajoissa. (Kinnunen & Kylmäluoma 2009, 50–58, 89.) Mitä enemmän työntekijällä on mahdollisuus tuntea onnistumista ja työn iloa, sitä sitoutuneempi hän on työhönsä (Varila 2007, 91–92).

Hankkeen johtamisella, tiedonkululla ja verkostoitumiseen liittyvillä tekijöillä on myös suuri merkitys tavoitteiden toteutumisessa. Onnistuneessa hankkeessa työntekijöiden vastuu ja työnjaosta on huolehdittu siten, ettei kenellekään tule tunnetta ”heitteille jättämisestä”, vaan jokainen tietää oman roolinsa ja tehtävänsä ja saa siihen riittävän tuen (Kinnunen & Kylmäluoma 2009, 50–58, 89). Myös työryhmien henkilökunnan pysyvyys edistää kehittämistyötä (Terävä ym. 2011, 28).





Kuvio 3:

Yhteistyöhankkeen onnistumista edistäviä tekijöitä (Laitinen 1995; Laamanen ym. 2002; Arponen ym. 2004; Möttönen & Niemelä 2005; Hakkarainen ja Paavola 2006; Parviainen 2006; Darlington, Feeney & Rixon 2005; Kinnunen & Kylmäluoma 2009; Halme ym. 2010; Terävä, ym. 2011; Pärnä 2012; Hall 2005.)

Hankeorganisaatio on koko olemassaolonsa ajan kehittämistyössä mukana olevien työyhteisö. Työhön sitoutumisen kannalta on tärkeää, että uudet toimintamallit ovat riittävän hyvin resursoituja myös taloudellisesti ja että henkilöstöllä on oman organisaationsa tuki työlleen (Laamanen ym. 2002, 75; Terävä ym. 2011, 29). Ruuska rinnastaa viestinnän muihin kehittämistyössä tarvittaviin resursseihin, kuten aikaan ja taloudellisiin sekä henkilöstöresursseihin. Viestintä on kehittämistyön työkalu, joka toimii perustoimintojen ja perehdyttämisen tukena, ja jonka avulla projektia johdetaan. Viestintää tarvitaan myös markkinoinnissa ja uutisoinnissa. Viestinnän on siksi oltava suunniteltua ja tavoitteellista. (Ruuska 2008, 83- 103.)

Australiassa on tutkittu aikuisten mielenterveyspalveluiden ja lastensuojelupalveluiden välisen yhteistyön tarvetta, käytäntöjä ja esteitä asiakastyössä silloin, kun vanhemmilla on mielenterveyden ongelmia ja lapsesta on herännyt huoli lastensuojelussa. Tutkimuksen mukaan kummankin organisaation työntekijät pitivät yhteistyötä välttämättömänä, mutta yhteistyön toteuttamiseksi tarvitaan poliittista tahtoa, yhteistyötä tukevaa struktuuria sekä yhteisiä strategioita ja ohjeistuksia lapsen ja perheen kohtaamiseen. Lisäksi tarvitaan yhteistä koulutusta, koska monimutkaisten asiakastapausten käsittelyyn ei kummankaan tahon koulutus yksin riitä. Toimiva yhteistyösuhde perustuu molemminpuoliseen kunnioitukseen ja luottamukseen, jaettuun asiantuntijuuteen sekä toisen työtapojen ja työn viitekehyksen tuntemiseen. (Darlington ym. 2005, 1087–1095.)

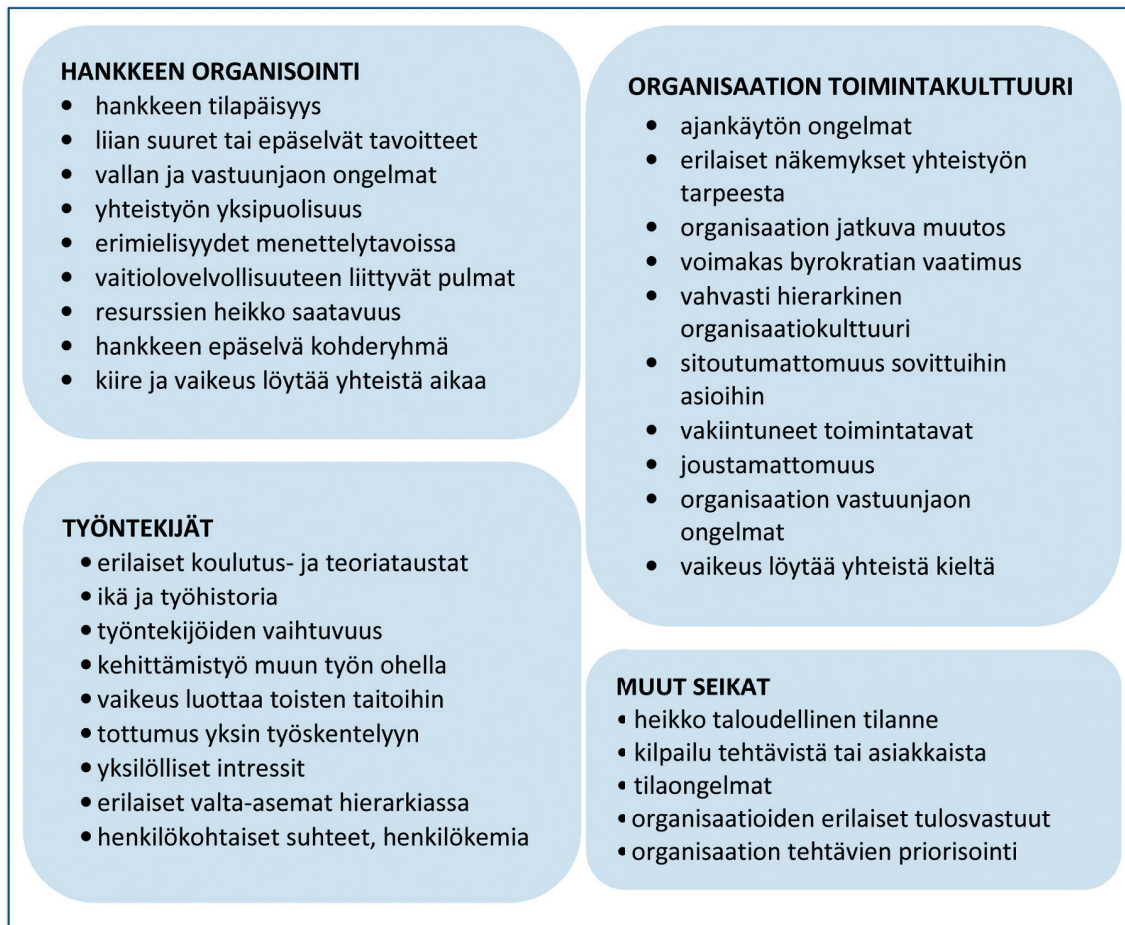
### 2.5.2. Yhteiskehittelyn esteitä

Suomessa on jonkin verran tutkittu julkisen ja kolmannen sektorin välistä yhteistyötä erilaisiin hankkeisiin liittyen. Laitinen tutki vuonna 1995 kolmannen sektorin ja julkisen sektorin yhteistyötä Mannerheimin Lastensuojeluliiton Halis-projektissa. Halis-tutkimuksen mukaan yhteistyön ongelmat liittyivät mm. ajankäytöstä sopimiseen, erilaisiin toiminnan lähtökohtiin sekä epäselvyyteen yhteistyön pelisäännöistä. Havaitut ongelmat näkyivät mm. poissaoloina ja sitoutumisen ongelmina sekä vaikeutena ymmärtää yhteistyökumppanin näkökulmia. (Laitinen 1995, 62–67.)

Laamanen ym. tutkivat vuonna 2002 kuntien ja kolmannen sektorin kehittämis-yhteistyötä sosiaali- ja terveydenhuollossa. Tutkimuksen mukaan järjestötyöntekijöiden kokemukset kuntien kanssa tehtävästä yhteistyöstä olivat positiivisempia kuin kuntien työntekijöiden kokemukset. Ristiriitoja kehittämis-yhteistyössä olivat kuntien työntekijöiden mukaan aiheuttaneet erimielisyydet menettelytavoissa (asiakasvalinnat, potilaan edun määrittely, hoidolliset periaatteet, salassapito- ja luottamuksellisuuskysymykset) sekä vallankäyttöä koskevissa kysymyksissä, kilpailu tehtävistä ja asiakkaista sekä sitoutumattomuus sovittuihin asioihin. Sitoutumisongelmien puolestaan nähtiin olevan yhteydessä henkilöresurssien vähyyteen. Järjestöpuolen vastauksissa mainittiin erimielisyys asiakaslähtöisen työtavan toteuttamisessa, ja asiakaslähtöisyyttä pidettiin kuntatyöntekijöille vieraana tapana työskennellä. Muita ristiriitojen aiheuttajia olivat erilaiset yhteistyön tavoitteet, erot joustavuudessa sekä kuntien vakiintuneet toimintatavat. (Laamanen ym. 2002, 39–75.)

Terävä ym. (2011, 27) arvioivat vuonna 2011 RAY:n rahoittamia hankkeita kansallisen sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämisohjelman (Kaste) toteuttajina. Yhteistyön esteet liittyivät organisaatioiden erilaisiin toimintakulttuureihin, kuntien heikkoon taloudelliseen tilanteeseen ja käytettävissä olevien resurssien suuntaamiseen lakisääteisiin palveluihin, jolloin kehittämistyölle ei enää riitä aikaa. Kuntien palvelurakennemuutoksen arvioitiin myös hidastaneen yhteistyötä. (Emt. 27.)

Asiantuntijoiden halukkuuteen toimia yhdessä vaikuttavat organisaatioon aikojen kuluessa muodostunut kulttuuri ja siihen kuuluvat tavat, käsitykset ja tottumukset. Monessa organisaatiossa elää yhä sitkeästi näkemys, jonka mukaan pätevät työntekijät toimivat itsenäisesti, ja kiinnostus toisen asiantuntijuutta ja yhteistyöhalukkuutta kohtaan nähdään epäpätevyytenä. (Parviainen 2006, 168; ks. Hall 2005, 189.) Osa asiantuntijoista on saattanut tottua siinä määrin yksilölliseen työskentelyyn, että ryhmässä työn tekemiseen voi olla vaikea tottua (Hakkarainen & Paavola 2006, 245). Kuvioon 4 on koottu hankkeen organisointiin, työntekijöihin, organisaatiokulttuuriin ja muihin seikkoihin liittyviä tekijöitä, jotka voivat toimia kehittämis-yhteistyön onnistumisen esteinä.



Kuvio 4:  
Kehittämisyhteistyön esteitä (Laamanen ym. 2002, 39–75; Hakkarainen ja Paavola 2006, 245; Parviainen 2006, 167–174; Halme ym. 2010, 28, 91; Terävä ym. 2011, 27; Darlington 2005, 1087–1095.)

Yhdessä tekeminen edellyttää yhteisymmärrystä siitä, mitä ja miksi ollaan tekemässä. Tämä on mahdollista silloin, kun osapuolet ymmärtävät toistensa näkökulmia. (Vartiainen 2007, 153.) Moniammatillisessa yhteistyössä asiantuntijoiden erilainen ammattitausta ja toiminnan viitekehys voivat olla syynä erilaisiin käsityksiin siitä, mitkä ovat asiakkaan tarpeet ja miten niihin tulisi vastata (Darlington ym. 2005, 1087–1092; Halme ym. 2010, 28). Eri ammatteja edustavat asiantuntijat eivät välttämättä ymmärrä riittävästi toistensa asiantuntijuudesta tai työtehtävien sisällöstä, jolloin heillä voi olla epärealistisia odotuksia toisiaan kohtaan. Tällöin yhteistyö ei perustu toisen asiantuntemukseen luottamiseen vaan selkeästi määritellyyn rooli- ja tehtäväjakoon, joka asettaa työntekijät myös keskenään erilaiseen valta-asemaan mm. sen mukaan, minkälainen mahdollisuus heillä on tehdä asiakkaan asiassa päätöksiä. (Parviainen 2006, 169; Darlington 2005, 1087.) Toisen näkökulmien ymmärtäminen voi olla vaikeaa asiantuntijoiden käyttämän ammattikielen erilaisuuden vuoksi, jolloin yhteisen tiedon luominen hankaloituu (Darlington ym. 2005, 1087–1092; Parviainen 2006, 169; ks. Hakkarainen & Paavola 2006, 245; ks. Vartiainen 2007, 153–154).

Parviaisen (2006, 167–174) mukaan asiantuntijoiden kollektiivisen tiedonrakennuksen esteinä ovat lisäksi keskinäinen ystävyys ja kumppanuus, luottamuksen puute tai liiallinen luottamus, kiire ja aikapolitiikka, kilpailu ja yksilölliset intressit. Myös aikaisemmat huonot kokemukset kehittämistyöhön osallistumisesta heikentävät sitoutumista uusiin projekteihin (Kirjonen 2007, 125).

Mitä kauempana toisistaan ihmiset toimivat, sitä hankalampaa on saavuttaa sellaista keskinäistä luottamusta, että yhteistyö toimii tehokkaasti (Varila 2007, 91–92). Jos kehittämistyön tarkoitus jää epäselväksi tai mielikuva kehittämistyöhön osallistuvista on kielteinen, mahdollisuudet onnistua heikkenevät (Kirjonen 2007, 125).

### 3. MIETE-KUNTOUTUKSEN KEHITTÄMISTYÖ

#### 3.1. MLL:n Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiö

Mannerheimin Lastensuojeluliitto on elänyt yhteiskunnan muutoksissa mukana. Se on jo vuodesta 1920 ollut mukana kehittämässä, tuottamassa ja ylläpitämässä lasten ja lapsiperheiden palveluja erityisesti niille asiakasryhmille, jotka eivät ole saaneet julkishallinnon järjestämiä palveluja. MLL:n Lasten Kuntoutuskodin toimintaa laajennettiin vuonna 1994, kun Yläneelle perustettiin Kuntoutus- ja kehittämiskeskus Huvitus lakkautetun valtion koulukodin tiloihin. (Ristilehto 2010, 56–64.) Huvituksen toiminta siirtyi tarkoitusta varten perustetulle Mannerheimin Lastensuojeluliiton Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiölle vuonna 2000 (Remsu 2013, 22). Säätiö on itsenäinen toimija, jolla on kuitenkin läheinen yhteys liittoon, ja jonka hallituksen MLL:n liittohallitus nimeää kolmen vuoden välein. Jatkossa käytän MLL:n Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiöstä nimitystä ”säätiö”.

Säätiön tarkoitukseksi on sen omissa säännöissä määriteltä sairaiden ja vammaisten sekä psyykkisissä ja sosiaalisissa vaikeuksissa olevien lasten, nuorten ja heidän perheidensä hyvän ja tasavertaisen elämään mahdollisuuksien edistäminen. Säätiön asiakkaita ovat perheet, joissa on pitkäaikaissairas tai vammaisen lapsi sekä perheet, joissa on psykososiaalisen tai lastensuojelullisen tuen tarve. (Mannerheimin Lastensuojeluliiton Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiö 2000.) Suurta osaa säätiön lastensuojelullisen kuntoutuksen asiakasperheistä kuvaavat hyvin huono-osaisuuden ja syrjäytymiskehityksen perinteiset indikaattorit, kuten päihde- ja mielenterveysongelmat, köyhyys sekä pitkäaikaistyöttömyys (Mannerheimin Lastensuojeluliiton Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiö, 2009). Säätiön kuntoutuspalveluissa oli vuonna 2013 asiakkaana noin 500 perhettä, ja kuntoutusvuorokausia kertyi yli 18 000 (Mannerheimin Lastensuojeluliiton Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiö 2014).

Säätiön nykyiset kuntoutuspalvelut<sup>1</sup> ovat muotoutuneet pitkäaikaisen kehittämistyön tulokseksi. Kuntoutus on lähes aina perhekuntoutusta, johon osallistuu koko perhe. Kuntoutus perustuu huolella suunniteltuun prosessiin, jossa korostuvat tavoitteista lähtevä perhekohdainen työskentely, suunnitelmallinen verkostoyhteistyö sekä vertaisryhmien hyödyntäminen. Kuntoutuksessa on tärkeää asiakkaan aito ja arvostava kohtaaminen sekä koko perheen tukeminen siten, että perheen omat arvot, periaatteet ja ihmiskäsitys ohjaavat kuntoutusprosessia. Vuorovaikutuksellisuus ja toiminnallisuus korostuvat kuntoutusprosessissa. Ratkaisu- ja voimavarakeskeisten periaatteiden mukaan keskeistä on myönteinen ja tulevaisuuteen suuntautunut lähestymistapa sekä usko perheenjäsenten omiin voimavaroihin. (Pärnä 2010, 41–47.)

<sup>1</sup> kuntoutus- ja sopeutumisvalmennuskurssit, vaikeavammaisen lapsen ja nuoren yksilöllinen kuntoutus, aivo-  
vamman saaneen lapsen tai nuoren kuntoutus ja lastensuojelullinen perhekuntoutus

Kuntoutustyön lisäksi säätiön tehtävänä on kehittää perhekuntoutustyöhön soveltuvia palvelukokonaisuuksia, työ- ja toimintamenetelmiä sekä yhteistyökäytäntöjä ja tarjota ammattilaisille asiantuntijapalveluja. Säätiö tarjoaa koulutus-, konsultaatio-, arviointi- ja työnohjauspalveluja sekä ammattilaisille että opiskelijoille. Asiantuntijapalveluiden keskeistä sisältöä ovat perhe- ja lapsilähtöisyys kuntoutuksessa, vuorovaikutuksen tukeminen, erityistä tukea tarvitsevien lasten kanssa työskentely, perhekuntoutuksessa käytettävät työmenetelmät, lasten ja nuorten neurologiset ja neuropsykiatriset oirekokonaisuudet sekä kuntoutus- ja palveluohjaus. (Mellenius, Remsu & Pärnä 2013, 64.)

### 3.2. Lastensuojelullinen vaativa kuntoutus -kehittämishanke

Säätiön perhekuntoutuksen kehittämistyön teemat ovat nousseet lasten ja perheiden tarpeista, joista on saatu arvokasta tietoa asiakasperheiltä ja sidosryhmiltä. Kehittämistyön avulla on arvioitu, mallinnettu ja kehitetty olemassa olevia kuntoutuksen käytäntöjä. Osa kehittämistyöstä on ollut säätiön sisäistä laatutyötä, osa on tehty ulkopuolisen rahoituksen turvin erillisissä projekteissa. Kehittämistyötä on koko ajan tehty tiiviissä käytäntöyhteydessä säätiön kuntoutuspalveluiden sekä kuntien ja järjestöjen kanssa. (Pärnä 2013, 56.) Säätiössä kehitettyjä palvelumuotoja, menetelmiä ja toimintamalleja testataan asiakastyössä, joten asiakas- ja työntekijäpalautteet tuottavat arvokasta tietoa kehittämistyön tueksi.

Säätiön Lastensuojelullinen vaativa kuntoutus -kehittämishanke (LK-hanke) sai vuosina 2010–2013 RAY:n kohdennettua toiminta-avustusta (Ak 1) palveluiden sekä kuntoutusmenetelmien ja -mallien kehittämiseksi. Kuviossa 5 on esitelty LK-hankkeen osa-alueet vuosina 2010–2013.

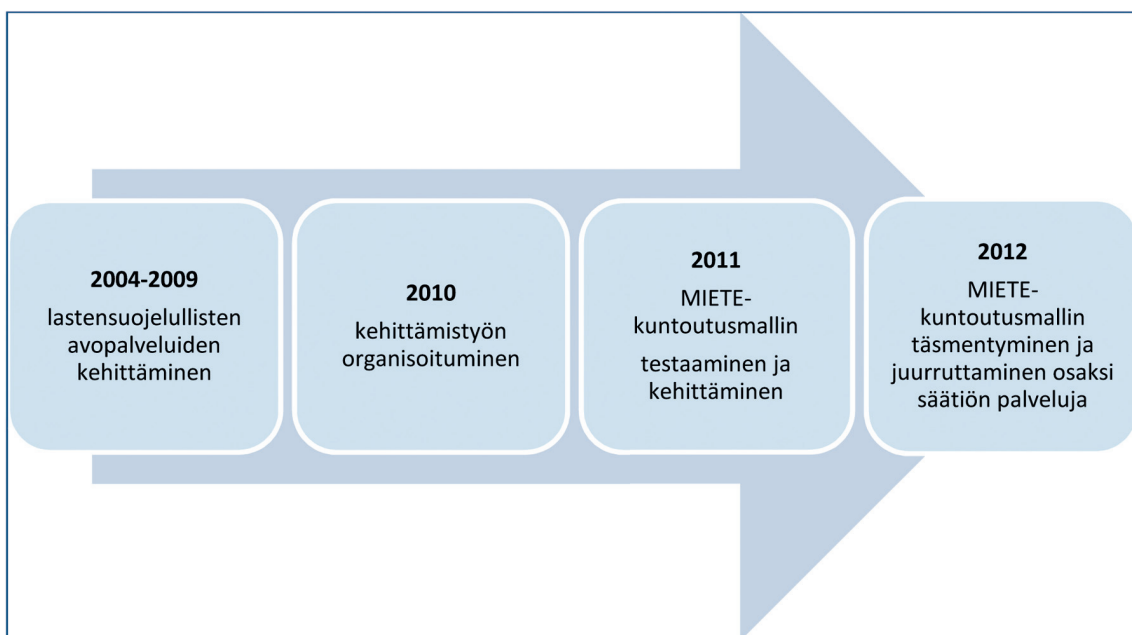
LK-HANKE JA SEN OSAHANKKEET 2010-2013				
Vuorovaikutus-kuntoutuksen kehittäminen	Voimavara-suuntautuneiden ja dialogisten työmenetelmien kehittäminen	<b>MIETE (2010-2012)</b> Ryhmämuotoisten avopalveluiden kehittäminen perheille, joissa vanhemmalla on mielenterveyden ongelmia	Monikulttuurisen perhekuntoutuksen kehittäminen, ProFamily -toiminta ja henkilöstön kulttuuri-tietoisuuden lisääminen	Perhekuntoutuksen arviointi-kokonaisuuden kehittäminen ja soveltuvien arviointi-käytäntöjen kehittäminen

Kuvio 5:  
LK-hanke ja sen osahankkeet (Remsu 2013, 34)

Tässä tutkimuksessa mielenkiinto kohdistuu MIETE-kuntoutusmallin kehittämiseen. MIETE-kehittämishanke on yksi lastensuojelullinen vaativa kuntoutus -hankkeen osahanke, jota on kehitetty Raha-automaattiyhdistyksen tuella säätiön palveluissa sekä yhteistyönä kuntien peruspalveluiden kanssa vuosina 2010–2012.

MIETE-kuntoutus on tarkoitettu perheille, joissa vanhemmalla on masennus tai kaksisuuntainen mielialahäiriö. MIETE-kuntoutuksessa pääpaino on vanhemman kuntouttamisen ja hoitamisen sijaan lapsen tilanteen helpottamisessa tukemalla lapsen ja vanhemman välistä vuorovaikutusta. MIETE-kuntoutuksessa tavoitteena on vähentää lapsen kokemaa hämmennystä ja syyllisyyttä vanhemman sairastumisesta. Lisäksi pyritään vähentämään vanhempien tuntemaa syyllisyyttä siitä, että ovat kuormittaneet liikaa lapsensa elämää omalla sairaudellaan. (Aaltonen 2012, 43; Aaltonen 2013, 11.)

MIETE-kuntoutuksen kehittämistyön elinkaari ja päätepiste sekä tavoitteet määriteltiin etukäteen RAY:n hankesuunnitelmassa vuonna 2009. Kehittämistyön tausta ja painopistealueet näkyvät kuviossa 6.



Kuvio 6.  
MIETE-kuntoutuksen kehittämisen tausta ja painopistealueet (Aaltonen 2011 & 2013)

MIETE-kuntoutuksen kehittämistyö alkoi vuonna 2004 osana MLL:n Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiön lastensuojelullisten avopalveluiden kehittämistyötä. Avopalveluiden kehittämistyön aikana havaittiin, että säätiön laitostuntoutukseen tulleiden perheiden vanhemmista yhä suuremmalla osalla oli mielenterveyden ongelmia. Tavallista oli, että vanhempien mielenterveysongelmat pysyivät salassa hyvin pitkään, ja saattoivat tulla



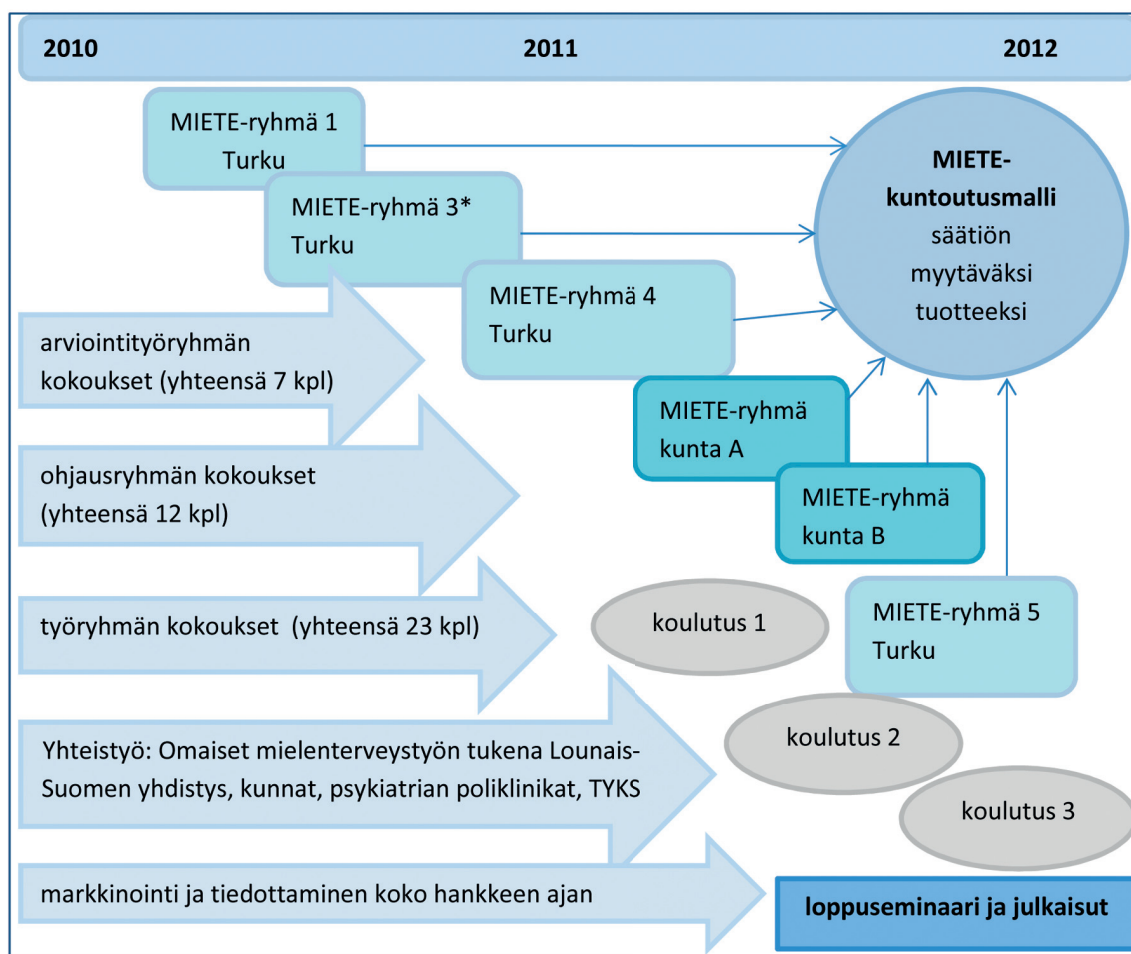
ilmi vasta huostaanoton valmisteluvaiheessa. (Mannerheimin Lastensuojeliiton Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiö 2009; Remsu 2013, 41.) Tarve kehittää kuntoutuspalveluja perheille, joissa vanhemmalla on mielenterveyden ongelmia, nousi säätiön oman asiakaskunnan lisäksi esiin lisäksi mm. Mieli 2009 -työryhmän muistiosta sekä lastensuojelulain (10§), päihdehuoltolain (16§) ja terveydenhuoltolain (70§) vaatimuksista (Aaltonen 2012, 38).

MIETE-kehittämishanke organisoitui RAY-rahoituksen turvin omaksi kehittämishankkeeksi vuonna 2010. MIETE-kuntoutusmallia kehitettiin ja testattiin vuosina 2011 ja 2012 sekä säätiön omissa kuntoutusryhmissä, että kahden kunnan lastensuojelupalveluiden kanssa yhteistyössä toteutetuissa pilottihankkeissa. Yhteistyöprojektien tarkoituksena oli juurruttaa MIETE-osaamista kuntiin käytettäväksi sen peruspalveluiden osana. MIETE-kuntoutusmallin kehittäminen oli siis yhteiskehittelyä, jossa asiantuntijat ja asiakkaat yhdessä muokkasivat työtapoja kohti yhteistä päämäärää (ks. Saaren-Seppälä 2006, 314).



### 3.3. MIETE-kehittämistyön käytännön toteuttaminen

MIETE-kuntoutusta kehitettiin Raha-automaattiyhdistyksen tuella säätiön palveluissa sekä yhteistyössä kuntien peruspalveluiden kanssa vuosina 2010–2012 (kuvio 7). MIETE-kuntoutuksen kehittämistyö oli moniammatillisesti tehtävää työyhteisölähtöistä prosessikehittämistä.



Kuvio 7.  
MIETE-kehittämistyön toteuttaminen vuosina 2010–2012 (Mannerheimin Lastensuojeluliiton Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiö, 2013b)

\*Kuvioista puuttuu MIETE-ryhmä 2 (Turku), koska ryhmän toteutuminen peruuntui.

Kehittämistyöhön kuului kuntoutusmallin kehittämisen ja testaamisen ohella säätiön omille kuntoutustyöntekijöille suunnattu ”Mielen terveys perhekuntoutuksessa” -koulutuskokonaisuus, jonka tavoitteena oli lisätä säätiön perhekuntoutuksessa toimivien kuntoutustyöntekijöiden valmiuksia kohdata perhe, jossa vanhemmalla on mielenterveyden ongelmia.

Kehittämistyöhön osallistui vuosien 2010–2012 aikana kuudessa eri MIETE-ryhmässä yhteensä 29 asiakasperhettä, joissa oli yhteensä 37 aikuista ja 54 lasta. Kehittämistyössä asiakailta saatava jatkuva palaute ja sen perusteella tehtävät muutokset olivat erittäin merkityksellisiä, jotta kuntoutusmallista voitiin saada toimiva kokonaisuus (ks. Engeström 2004, 156). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan vain pilottikunnissa A ja B säätiön ja kuntien kanssa yhdessä toteutettua kehittämistyötä, jonka aikana kummassakin kunnassa toteutettiin yksi MIETE-kuntoutusryhmä (Taulukko 1).

Taulukko 1.

MIETE-kuntoutukseen kunnissa A ja B osallistuneet perheet vuosina 2011–2012.

MIETE-ryhmät (6 kpl)	perheiden määrä	vanhemmat	0–6v. lapset	7–12v. lapset	13–17v. lapset
kunta A	7	9	3	9	2
kunta B	4	5	0	8	0
<b>Yhteensä</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>3</b>	<b>17</b>	<b>2</b>

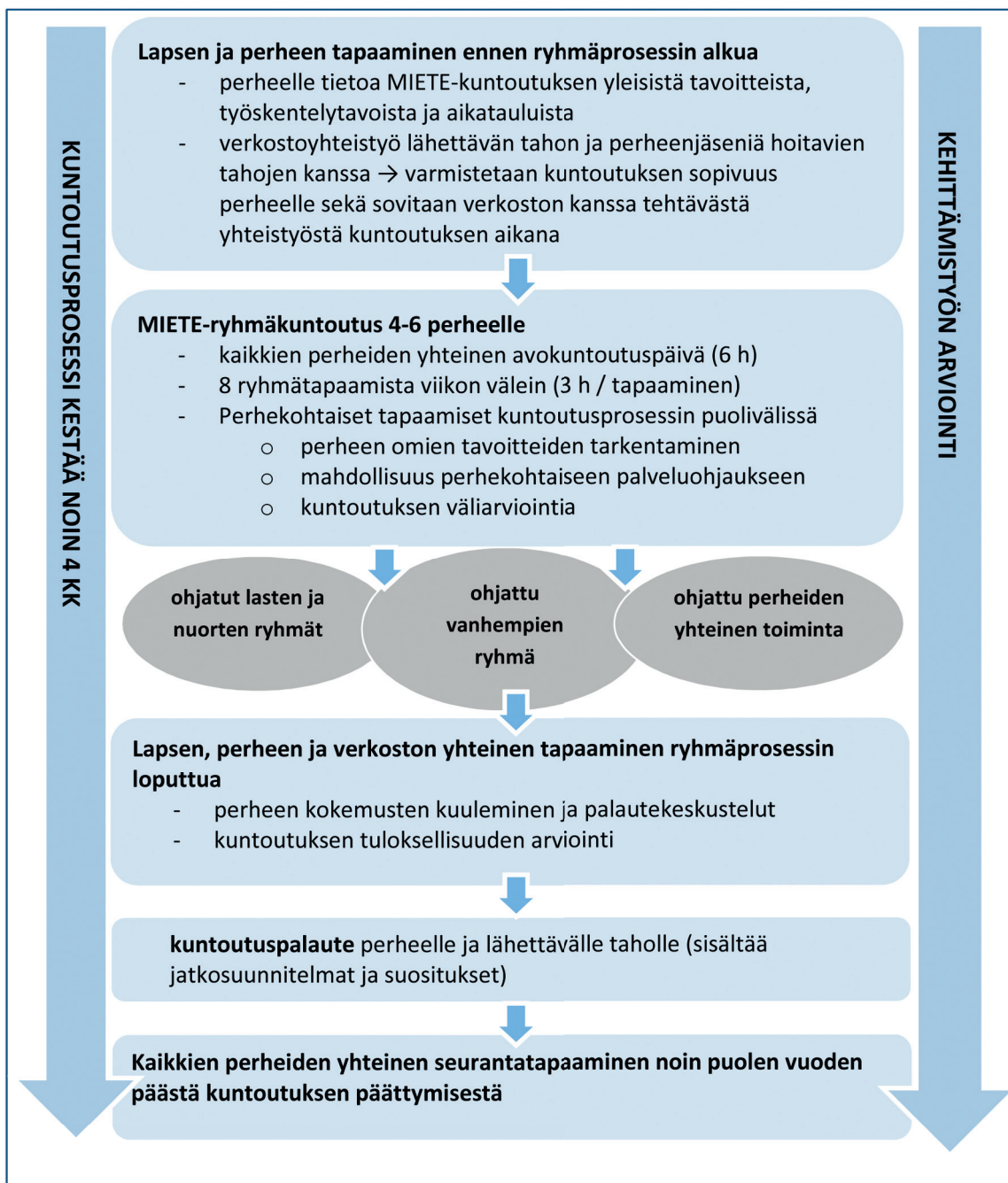
Kunnissa A ja B toteutetuissa MIETE-ryhmissä oli asiakasperheitä yhteensä 11. Näissä perheissä oli 14 vanhempaa ja 22 lasta. Suurin osa vanhemmista oli yksinhuoltajia, ja lapsista suurin osa sijoittui ikäryhmään 7–12 vuotta. Kunnissa toteutettuihin kuntoutusprosesseihin sisältyi yhteensä 20 ryhmätapaamista ja 36 perhe- tai verkostotapaamista. (Mannerheimin Lastensuojeluliiton Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiö 2013a & 2013b.)

Moniammatillisiin työryhmiin pilottikunnissa kuului säätiön työntekijöitä sekä kunnista yhteistyöhön mukaan lähteneitä sosiaali- ja terveysalan ammattilaisia. MIETE-kuntoutusmallin kehittämisessä hyödynnettiin MLL:n Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiön hyviä perhekuntoutuksen käytäntöjä, Omaiset mielenterveystyön tukena Uudenmaan yhdistyksessä kehitettyä Vertti<sup>2</sup>-vertaisryhmätoiminnan mallia sekä säätiössä vuonna 2010 toteutetun Turvaa Arkeen<sup>3</sup> -koulutuskokonaisuuden materiaalia. (Mannerheimin Lastensuojeluliiton Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiö 2013a.) Kehittämistyön tukena toimi arviointiryhmä, joka vastasi MIETE-kuntoutuksen arviointi- ja seurantatiedon keräämisestä ja arviointiyhteenvetojen tekemisestä sekä ohjausryhmä, joka osallistui markkinointi- ja juurruttamissuunnitelmien laatimiseen sekä kuntoutusmallin toimivuuden arviointiin. Kehittämissyhteistyössä oli mukana lisäksi Omaiset mielenterveystyön tukena ry:n Lounais-Suomen yhdistys, TYKS:n sosiaalipediatrian yksikön asiantuntijoita sekä kaksi pilottikuntaa, jotka tässä tutkimuksessa esiintyvät nimillä Kunta A ja Kunta B.

<sup>2</sup> Vertti-vertaisryhmätoiminnan malli on Omaiset mielenterveystyön tukena Uudenmaan yhdistyksen Lapsi-omaisena-projektissa tuotettua materiaalia (Inkinen, M. & Söderblom, B. 2005; Söderblom 2005)

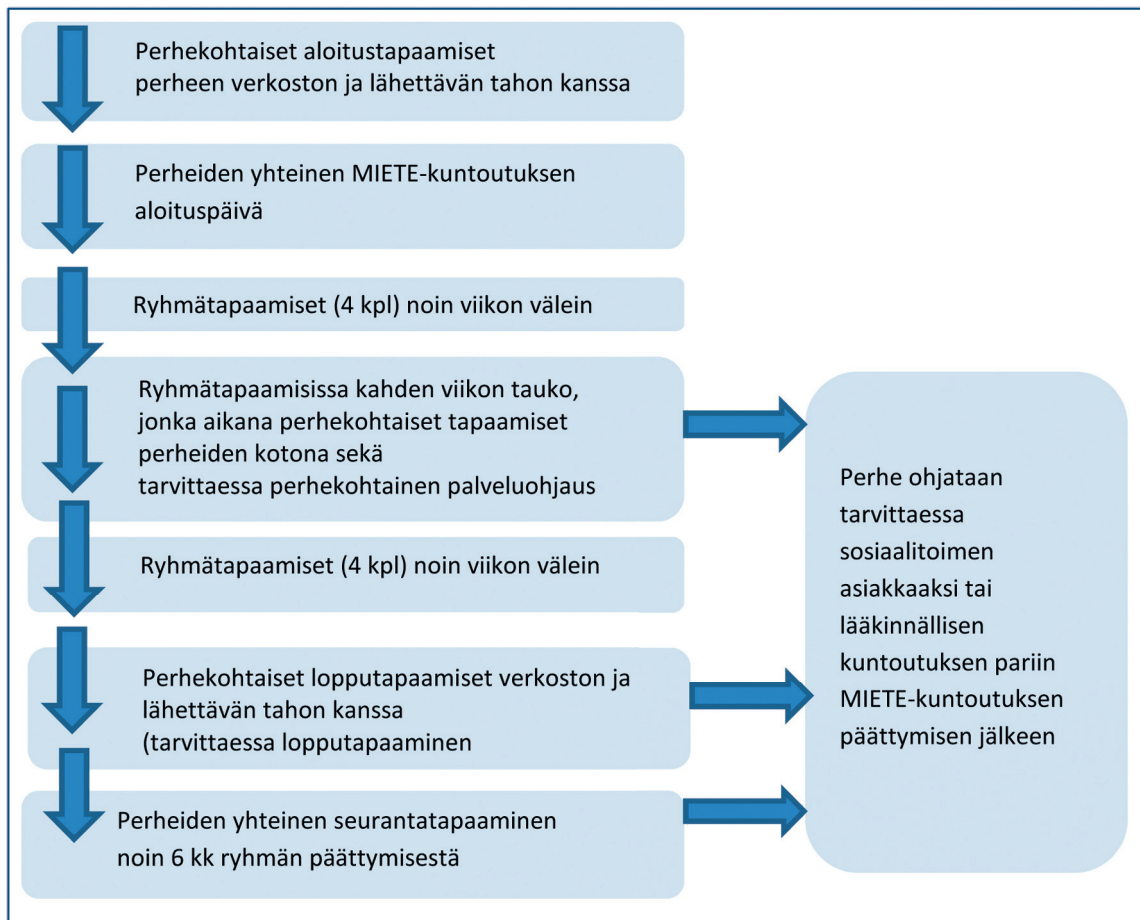
<sup>3</sup> Turvaa Arkeen -koulutus on MLL:n Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiössä vuosina 2009–2010 toteutettu lastensuojelun erikoistumiskoulutus, jossa pääkouluttajana ja Turvapaikka-tehtävän tekijänä oli sosiaalityöntekijä, kehittäjä, työnohjaaja, valmentaja, perheterapeutti ja ratkaisukeskeinen psykoterapiakouluttaja Peter Sundman. (ks. Turnell 2011. Of Houses, Wizards & Faires, Involving Children in Child protection Casework, DVD)

MIETE-kuntoutus on kokonaisuus, jossa kulkee samanaikaisesti useita rinnakkaisia prosesseja (kuvio 8): vanhempien, lasten, koko perheen, ryhmän ja työntekijöiden oma prosessi. Jokaisen työntekijän ammatillinen tehtävä on kantaa ja pitää mielessä näitä prosesseja, jotta kuntoutus ei muodostu vain yksittäisten ryhmäkertojen ryppääksi, vaan mukana kulkee koko ajan kuntoutuksellinen ”punainen lanka”. (Aaltonen 2013, 12.)



Kuvio 8:  
MIETE-prosessien kokonaisuus (Mannerheimin Lastensuojeluliiton Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiö 2013a)

Vuonna 2012 kehittämis-, yhteistyö- ja koulutusprosessien tuloksena MIETE-kuntoutusmalli (kuvio 9) täsmentyi ja sen tuotteistaminen saatiin päätökseen.



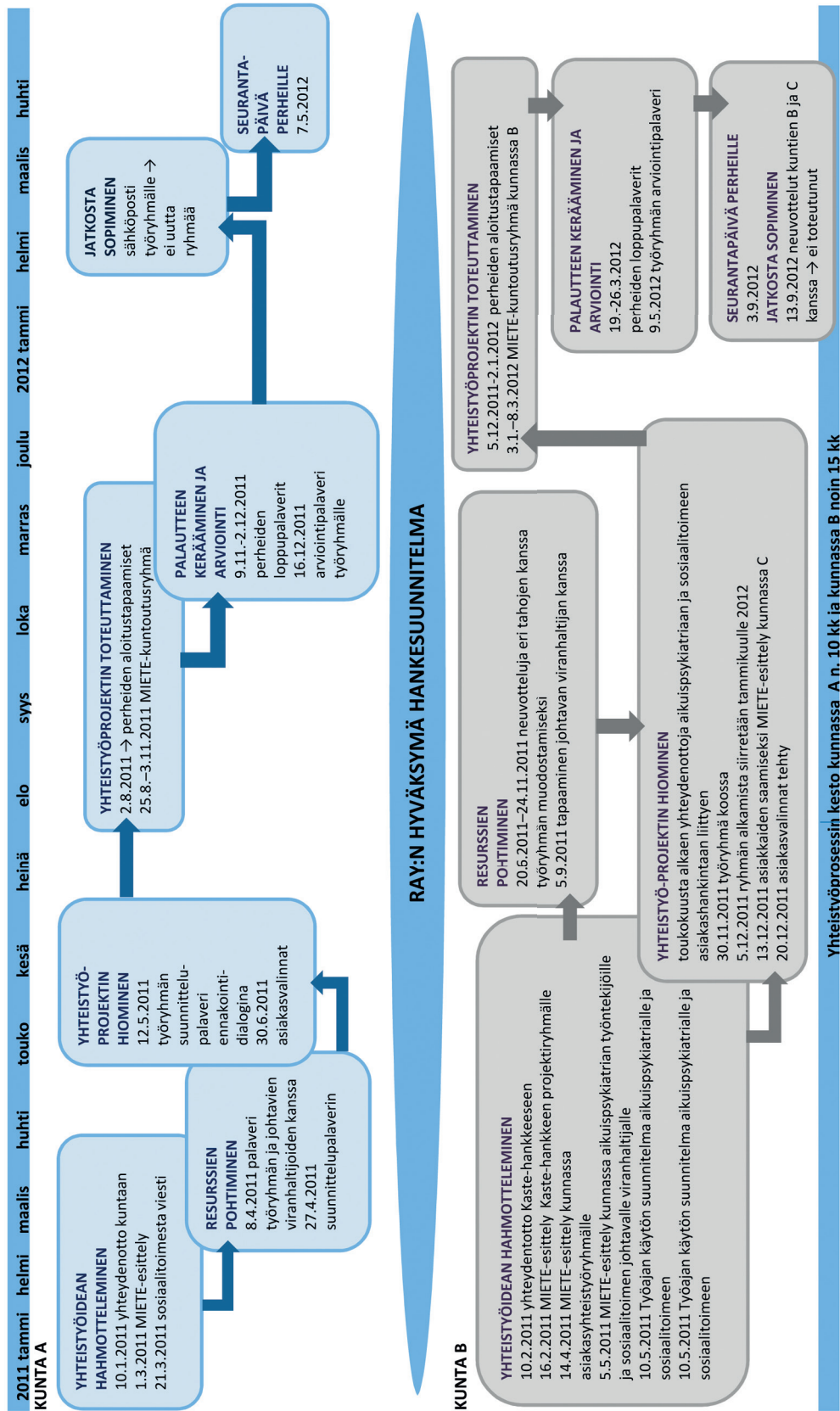
Kuvio 9:  
MIETE-kuntoutuksen prosessimalli (Aaltonen 2012, 42 & Aaltonen 2013, 13)

Hankkeen päättyessä MIETE-kuntoutus liitettiin osaksi säätiön palvelujärjestelmää, ja säätiön omalle henkilökunnalle suunnattu, vuonna 2011 aloitettu koulutusprosessi saatiin päätökseen. Lisäksi MIETE-kuntoutusprosessi sekä kuntoutuksen toteuttamisessa tarvittava osaaminen kuvattiin ja julkaistiin teoksessa ”Äiti onks toi nyt se masennus?” (toim. P. Aaltonen).

### 3.3.1. Kuntayhteistyön eteneminen

Kuntien A ja B kanssa tehty MIETE-kehittämisyhteistyö oli molemminpuoliseen hyötyyn tähtäävää yhteistyötä, jota organisoitiin säätiön eli kuntoutuksen vastuuyksikön toimesta. MIETE-yhteiskehittelyprosesseista oli löydettävissä kehittämistyön vaiheet (kuvio 10), joita nimitän tässä vaiheessa kehittämistyön kriittiseksi poluksi.

Kuvio 10:  
Yhteiskehittelyprosessien eteneminen





Yhteiskehittelyprosessien etenemisen kuvaus perustuu Pärnän (2012, 57–58) moniammatillisen yhteistyön malliin, Ruuskan (2008, 33–40) projektin elinkaarta kuvaavaan malliin sekä kehittämistyön kriittisen polun vaiheisiin, ja MIETE-kehittämistyössä toteutuneisiin aikatauluihin.

### **Vaihe 1: Yhteistyöidean hahmotteleminen mahdollisten yhteistyökumppanien kanssa**

MIETE-kehittämistyössä yhteistyöneuvotteluja käytiin samanaikaisesti ja rinnakkain usean eri tahon kanssa. Kunnassa A hankkeen esittelytilaisuudessa olivat läsnä samaan aikaan sekä lastensuojelun avohuollon työntekijät että johtavat viranhaltijat, jolloin esittelytilaisuudessa jaettu tieto tuli molemmille tahoille yhtä aikaa. Esittelytilaisuuden jälkeen kunnassa aloitettiin omat sisäiset neuvottelut yhteistyöhalukkuudesta ja mahdollisuudesta lähteä yhteiskehittelyprosessiin mukaan. Noin kolme viikkoa esittelytilaisuuden jälkeen kunnasta tuli viesti halukkuudesta lähteä yhteistyöhön mukaan.

Kuntaan B oltiin yhteydessä Kaste-hankkeen välityksellä. Hanketta esiteltiin ensin Kaste-hankkeen projektiryhmälle, sen jälkeen kunnan asiakasyhteistyöryhmälle, jonka jälkeen järjestettiin esittelytilaisuus kunnan aikuispsykiatrian poliklinikalla. Tässä esittelytilaisuudessa oli mukana sekä aikuispsykiatrian poliklinikan henkilöstöä että sosiaalitoimen johtava viranhaltija. Viimeisen esittelytilaisuuden jälkeen alkoivat neuvottelut henkilöstöresursseista ja työajan käytöstä sekä sosiaalitoimen että aikuispsykiatrian poliklinikoiden kanssa. Noin kaksi kuukautta ensimmäisen kunnassa tehdyn esittelyn jälkeen kunnasta tuli viesti, että yhteistyön aloittaminen on mahdollista, jos riittävä työryhmä saadaan muodostettua.

### **Vaihe 2: Työryhmän muodostaminen ja yhteistyön aloittaminen**

Kunnassa A oli yhteistyöhankkeeseen lähtevä työryhmä valmiiksi nimetty jo yhteistyön alkaessa. Kaikki kunnan työntekijät olivat hankkeessa mukana omasta halustaan. Johtavien viranhaltijoiden ja kunnasta mukaan lähtevän työryhmän kanssa järjestettiin palaveri, jossa sovittiin käytännön järjestelyistä yhteistyön käynnistämiseksi sekä suunnittelupalaverin ja hanketyön alustavista aikataulusta. Koko työryhmän (viisi kunnan lastensuojelun työntekijää sekä neljä säätiön työntekijää) yhteinen suunnittelupalaveri pidettiin Turussa säätiön tiloissa Tulevaisuuden muistelu -ennakointidialogina. Perekdytys tapahtui yhteisten palaverien yhteydessä sekä sähköpostitse toimitettavan materiaalin avulla.

Kunnassa B hankevastaava kävi yhteistyöhankkeen vaatimista työntekijäresursseista ja työryhmän muodostamisesta neuvotteluja puhelimitse ja sähköpostitse seurakunnan, järjestöjen, kunnan sosiaalitoimen ja kunnan muiden organisaatioiden (mm. terveystoimi, koulutoimi) kanssa. Noin puoli vuotta kestäneiden neuvotteluiden jälkeen työryhmään saatiin kunnan perhetyöntekijä, yksi työntekijä toisen hankkeen kautta sekä yksi sosiaalialan täydennyskoulutuksessa oleva työntekijä oppilaitoksen kautta. Lisäksi työryhmään kuului kaksi säätiön työntekijää. Työryhmän perekdytys tapahtui yhteisten suunnittelupalaverien yhteydessä sekä sähköpostitse.

### **Vaihe 3: Asiakashankinta**

Asiakashankinta oli keskusteluissa esillä jo hankkeen esittelyssä, koska yhteistyö oli tarkoitus käynnistää niissä kunnissa, joissa kuntoutukselle olisi tarvetta. Kummassakin kunnassa varsinainen asiakashankinnan prosessi aloitettiin heti, kun yhteistyöryhmän perustamisesta oli tehty päätös.

Kunnasta A hankevastaavalle tuli tieto mukaan lähtevistä perheistä keskitetysti kunnan yhteyshenkilön kautta noin neljä kuukautta hankkeen esittelyn jälkeen. Kunnassa B aikuispsykiatrian poliklinikka aloitti mahdollisten asiakasperheiden kartoittamisen. Poliklinikan rinnalle asiakashankintaan tuli myöhemmin mukaan kunnan lastensuojelun perhetyöntekijä. Noin seitsemän kuukauden kuluttua kunnassa B järjestetystä hanke-esittelystä, oli kunnasta B varmistunut vain yksi asiakasperhe, joten asiakashankintaa ja markkinointia laajennettiin säätiön toimesta myös kunnan B naapurikuntiin. Asiakasperheet varmistuivat yli kahdeksan kuukauden kuluttua hankkeen esittelystä.

Lastensuojelun asiakkaille sosiaalityöntekijä teki päätöksen kuntoutukseen osallistumisesta kunnan omien ohjeiden mukaan silloin, jos lastensuojelu maksoi asiakkaalle kuntoutuksen ajalta matkakorvauksia tai jos asiakas aikoi hakea ansiomenetyksen vuoksi Kelan kuntoutusrahaa. Muuten lastensuojelun päätöstä ei tarvittu, vaan kuntoutukseen osallistumisesta tehtiin maininta asiakassuunnitelmaan.

### **Vaihe 4: MIETE-asiakasprosessin aikatauluttaminen ja suunnitleminen**

Sekä kunnassa A että kunnassa B sovittiin esimiestason kanssa siitä, että käytännön hankkeeseen liittyvät asiat sovitaan hankevastaavan ja työryhmien kesken, ilman johtavien viranhaltijoiden välittävää roolia. Työryhmien sisälle nimettiin kummassakin kunnassa vastuuhenkilöt, jotka huolehtivat sovituista käytännön asioista omassa kunnassa kuntoutustyön kuluessa. Jokaisessa lasten- ja vanhempainryhmässä päävastuu kuntoutuksen sisällöistä oli säätiön työntekijällä. Aina ennen ryhmätapaamisen alkua ja aina ryhmätapaamisen päättyessä työryhmillä oli tunti aikaa suunnitteluun, ryhmätilanteiden läpikäymiseen sekä työnjakoon.

Kummassakin kunnassa saatiin kunnan tilat korvauksetta hankkeen käyttöön. Kunnassa A MIETE-ryhmä kokoontui perhekeskuksen tiloissa, ja kunnassa B kunnan kokous- ja saunatiloissa. Kummassakin kunnassa ryhmätiloissa oli mahdollisuus eriyttää lasten- ja vanhempainryhmät eri tilaan toiminnan aikana.

MIETE-ryhmätapaamiset pidettiin säännöllisesti viikon välein, ja muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta aina samana viikonpäivänä. Verkostopalaverien ja kotikäyntien aikataulut ja tapaamisiin lähtevät työntekijät sovittiin alustavasti työryhmän palaverissa jo yhteistyöprosessin alussa. Kotikäynneillä ja verkostopalaverissa oli mahdollisuuksien mukaan paikalla työntekijä sekä lasten- että vanhempainryhmästä. Ryhmätoiminnan kannalta oleellinen

asiakastieto (esimerkiksi asiakkaiden taustatiedot ja verkostopalaverien ja kotikäyntien tiedot) käytiin läpi yhteisissä työryhmän kokouksissa.

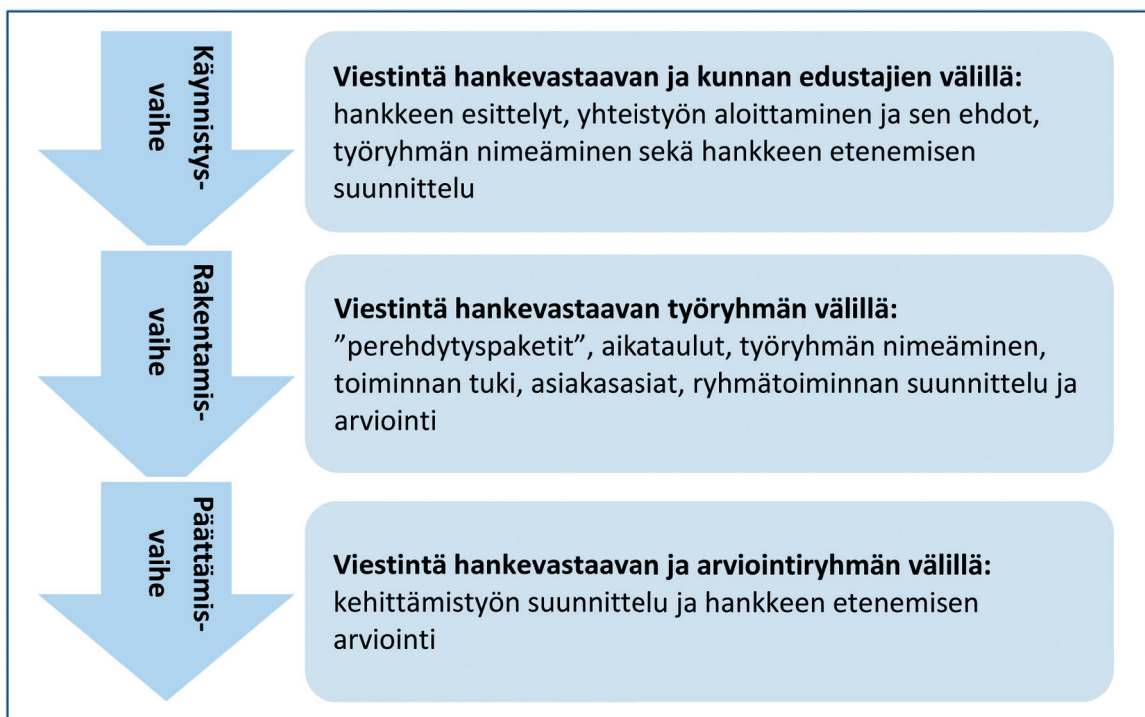
#### **Vaihe 5: Dokumentointi yhteistyöprosessin aikana**

Kaikki MIETE-kuntoutusryhmien asiakkaat olivat säätiön asiakkaita koko kuntoutuksen ajan, vaikka heillä oli lastensuojelun asiakkuus. Näin ollen MIETE-asiakkuuden rekisteröinti ja dokumentointi (tarvittavat muistiot asiakstapaamisista ja kuntoutusselosteet) laadittiin säätiön ohjeiden mukaan säätiön asiakasjärjestelmään, johon ei ulkopuolisilla ole pääsyä.

Ryhmäkerran jälkeen tapahtuva dokumentointi (työryhmän ryhmätapaamisen arviointi) tehtiin työryhmän kanssa yhdessä heti ryhmätapaamisen jälkeen siten, että hankevastaava kirjasi tarvittavat asiat valmiille lomakkeelle (ks. liite 1). Seuraavan ryhmätapaamisen alussa kerrattiin edellisestä tapaamisesta tehdyt kirjaukset. Hankevastaava kirjasi kaikista työryhmien palaverista erillisen muistion, joka toimitettiin työryhmän jäsenille sähköpostitse. Asiakaspalaverista muistion tekivät niihin osallistuneet työntekijät. Salassapitosäädösten vuoksi asiakastietoja ei voitu lähettää työryhmän jäsenille sähköpostilla.

#### **Vaihe 6: Viestintä yhteistyöprosessin aikana**

Hankkeen aikana viestinnän osapuolet, viestinnän aiheet ja viestintätavat vaihtelivat yhteiskehittelyprosessin vaiheiden mukaan (kuvio 11).



Kuvio 11:  
Viestinnän kohdentuminen ja viestinnän aiheet MIETE-hankkeessa Ruuskaa (2008, 104) mukaellen



Hankkeen käynnistämisvaiheessa viestintä tapahtui lähinnä hankevastaavan ja kunnan edustajien välillä, rakentamisvaiheessa hankevastaavan ja työryhmän jäsenten välillä, ja hankkeen päättämisvaiheessa hankevastaavan ja arviointityöryhmän välillä. Pääasialliset viestintäkanavat olivat sähköposti, työkokoukset, henkilökohtaiset puhelinkeskustelut sekä kirjatut muistiot ja suunnitelmat sekä arviointiraportit. Koska työryhmien jäsenet olivat fyysisesti kaukana toisistaan, oli eniten käytetty viestintäkanava sähköposti. Kunnassa A sähköpostiketjuja oli yhteensä noin 60 kappaletta ja kunnassa B noin 108 kappaletta. Yhteen sähköpostiketjuun on laskettu kuuluvaksi ensimmäinen lähetetty viesti ja siihen liitetty vastaukset ja keskustelut, joten kokonaisuudessa yksittäisten viestien määrä on monin verroin suurempi.

### **Vaihe 7: Yhteistyöprosessin arvioiminen**

Kunnan A kanssa hankkeen loppuarviointi toteutettiin ennakointidialogin seurantapalaverina, ja kunnassa B SWOT-analyysina. Kummassakin kunnassa hankkeeseen osallistuneet työntekijät olivat valmiita jatkoyhteistyöhön MIETE-kuntoutuksen puitteissa. Näistä arvioinneista kerrotaan enemmän seuraavassa luvussa.

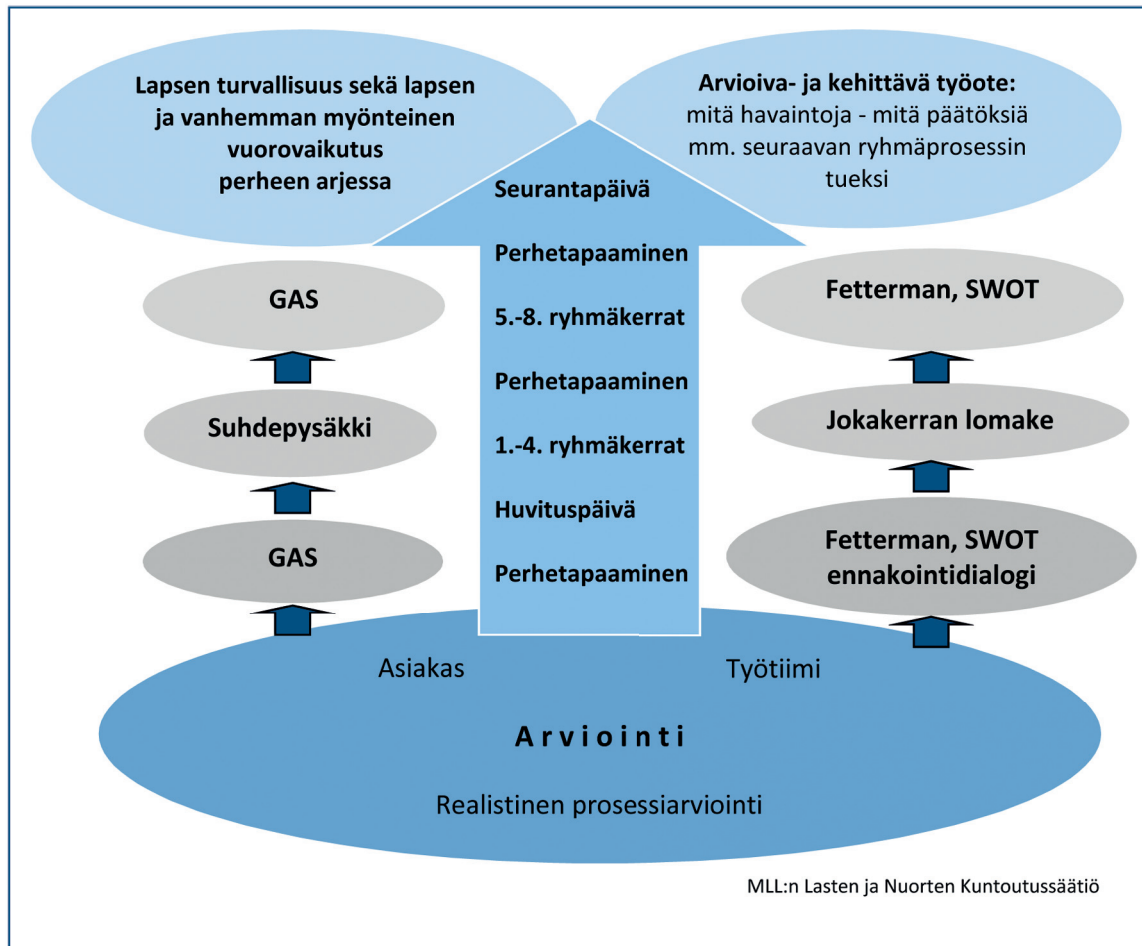
#### *3.3.2. Prosessiarviointi hankkeen aikana*

Tässä luvussa kuvataan hankkeen aikana asiakkailta ja työntekijöiltä kerättyä arviointitietoa, joka on osittain ollut koko tutkimuksen innoittajana ja lähtökohtana. Osittain tämä aineisto on tutkimuksen aikana käynyt vuoropuhelua varsinaisen tutkimusaineiston kanssa. Aineisto sisältää kehittämistyön aikana laadittuja muistioita sekä hankkeen aikana tuotettuja työpapereita, jotka on laadittu sekä hankkeen asiakastyön kehittämistarpeisiin että hankkeen rahoittajalle tehtäviä arviointeja varten. Yhteenvedon arviointitiedoista on tehnyt säätiön suunnittelija (KM) Niina Remsu, joka ei ollut kuntayhteistyössä mukana.

Prosessiarvioinnissa arvioinnin ja kehittämisen prosessit kytkeytyvät toinen toisiinsa siten, että arviointitieto saadaan palvelemaan kehittämistyötä (Vataja & Seppänen-Järvelä 2006, 216). MIETE-kehittämistyössä arviointikokonaisuudesta saatu tieto sisälsi sekä kvalitatiivista, että kvantitatiivista arviointia, ja sitä hyödynnettiin edelleen MIETE-kuntoutuskokonaisuuksien ja yhteistyöprosessien suunnittelussa. Arvioinnista saatua tietoa käytettiin suoraan päätöksenteon tukena (instrumentaalinen käyttö) sekä legitimaatioperustana ratkaisuille (symbolinen käyttö). Hankkeen reaaliaikaisen arvioinnin ajateltiin johtavan myös organisaation oppimiseen, jolloin arvioinnista saatu tieto oli hyödynnettävissä (käsitteellinen käyttö). Itse arviointitulosten ohella tärkeäksi voi muodostua myös itse arviointiprosessi, joka mahdollistaa sen, että organisaatio oppii itse omasta toiminnastaan (Prosessikäyttö). (ks. Mark, Melvin & Henry, Gary 2004, 38–44.)

MIETE-kehittämistyön ja kuntoutusprosessien tukena käytettiin kehittämistyön arviointityöryhmässä kehitettyä prosessiarvioinnin mallia (kuvio 12), jonka tarkoitus oli ohjata työryhmän tavoitteellista ja perheen edun mukaista yhteistyötä. Arviointikäytännössä sekä asiakkaat että työntekijät arvioivat kuntoutusprosessin etenemistä. Arvioinnissa käytettiin

säätiön perhekuntoutuksessa jo aikaisemmin hyväksi todettuja menetelmiä ja välineitä. (Remsu 2013, 42.) Prosessiarvioinnin avulla pyrittiin tallentamaan ja tekemään näkyväksi kehittämistoiminnassa tapahtuvia ratkaisuja, jotka arjessa saattavat vaikuttaa hyvinkin intuitiivisilta (ks. Vataja & Seppänen-Järvelä 2006, 218).



Kuvio 12:  
MIETE-kuntoutuksen prosessi ja prosessiarviointi kehittämistyön tukena (Remsu 2012)

MIETE-kuntoutusprosessin aikana toimintaa ja sen tuloksellisuutta tarkasteltiin ja arvioitiin sekä asiakkaan tavoitteiden näkökulmasta (Suhdepysäkki<sup>4</sup> -kysymykset ja GAS-asteikko<sup>5</sup> )

<sup>4</sup> Suhdepysäkki on Lastensuolelullisessa Varhaiskuntoutuksen kehittämishankkeessa (2003–2007) kehitetty lomake, jonka avulla perheet voivat arvioida omaa tilannettaan ja vuorovaikutustaan (ks. Remsu & Törrönen 2007).

<sup>5</sup> GAS -menetelmä on kehitetty USA:ssa 1960-luvulla mielenterveyspotilaiden kuntoutuksen tavoitteiden laatimisen ja arvioinnin apuvälineeksi. GAS on väline, jonka avulla määritetään kuntoutujan tavoitteet ja tavoitteiden toteutumista voidaan tarkastella yksilö- tai ryhmätasolla tilastollisia menetelmiä hyväksi käyttäen. Lisätietoja <http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/301210120315SV?OpenDocument>

että työntekijöiden toiminnan näkökulmasta (ryhmätapaamisen arviointi, Fetterman<sup>6</sup> ja ennakointidialogi<sup>7</sup>).

Noin 2/3 MIETE-kuntoutukseen osallistuneista perheistä arvioi kuntoutuksen päättyessä perhekohtaisten tavoitteiden toteutumista GAS-asteikon avulla. Kerätyn arviointitiedon mukaan perheiden asettamat tavoitteet saavutettiin keskimäärin hiukan paremmin kuin mitä perheet olivat odottaneet.

MIETE-kuntoutuksen tärkeäksi anniksi perheet nimesivät sekä lasten että vanhempien saaman vertaistuen ja uusien ystävyyssuhteiden muodostumisen. Tunne kuulluksi ja ymmärretyksi tulemisesta omana itsenään sekä mahdollisuus keskustella avoimesti toivat ryhmäläisille uutta ymmärrystä omaan ja perheen tilanteeseen sekä auttoi asettamaan asioita toisenlaisiin mittasuhteisiin. Vanhemmat kokivat myös saaneensa keinoja käsitellä sairautteen liittyviä asioita lapsen kanssa. Vanhemmat pitivät erityisen tärkeänä sitä, että myös lapsilla oli mahdollisuus tavata toisia samassa tilanteessa olevia lapsia. Eräs lapsi sanoitti kokemuksensa: ”En enää ajattele, että meillä on maailman huonoin perhe. Ennen ajattelin niin.”

Tässä tutkimuksessa ei keskitytä perheiden kokemuksiin MIETE-kuntoutusryhmistä eikä heidän antamiinsa arviointeihin kuntoutusprosessien sujumisesta tai onnistumisesta. Perheiden pääosin myönteiset kokemukset ryhmistä saivat kuitenkin pohtimaan sitä, onko asiakkaan kannalta onnistunut ryhmäprosessi aina onnistunut myös työntekijän tai työryhmän näkökulmasta. Ja voiko työntekijöiden näkökulmasta epäonnistunut yhteistyöprosessi edes tuottaa asiakkaille onnistuneita kokemuksia?

Kuntoutusprosessia ja moniammatillista yhteistyötä ohjataan arvioinnin avulla. MIETE-kuntoutuksen kehittämistyön arviointi oli pääosin sisäistä itsearviointia, jolloin työryhmät itse tekivät arviota omasta työskentelystään ja osittain myös muokkasivat arviointilomakkeita siten, että arviointi palveli mahdollisimman hyvin myös kehittämistyön käytäntöä. (ks. Vataja & Seppänen-Järvelä 2006, 220.) Työryhmien arviointeja on kuvattu tarkemmin tutkimuksen tausta-aineistoja kuvaavassa luvussa 4.2.

<sup>6</sup> Ks. Empowerment Evaluation Principles in Practice. (Dawid M. Fetterman & Abraham Wandersman ed. 2005

<sup>7</sup> Ks. THL. Dialogiset verkostomenetelmät. [http://www.thl.fi/fi\\_FI/web/kasvunkumppanit-fi/tyon/menetelmat/dialogiset\\_verkostomenetelmat](http://www.thl.fi/fi_FI/web/kasvunkumppanit-fi/tyon/menetelmat/dialogiset_verkostomenetelmat)

## 4. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 4.1. Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tutkimukseni on retrospektiivinen laadullinen tapaustutkimus, jossa on myös toimintatutkimuksellisia piirteitä. Retrospektiivinen viittaa tutkimuskohteen tarkastelemiseen jälkikäteen, kun tutkittava ilmiö tai asia on jo tapahtunut. Retrospektiivisen tutkimuksen kohteena voi olla ryhmä, ja sen jäsenten kokemat kokemukset. Kokemuksia jälkikäteen tutkimalla ja kriittisesti arvioimalla pyritään saamaan selville, mitä sellaista on aiemmin tapahtunut, mikä vaikuttaa jo syntyneeseen lopputulokseen. (Cohen, Manion & Morrison 2000, 174.)

Tapaustutkimus on tyypillisesti laadullinen (kvalitatiivinen) tutkimus, jonka tarkoituksena on lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Tapaustutkimuksessa (case study) tutkimuskohteena on uniikki, ainutlaatuinen konteksti, jossa tapahtuneita asioita ja ilmiöitä pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan siihen osallistuneiden näkökulmasta. (Cohen ym. 2000, 182–183.)

Toimintatutkimuksessa kehittämistyön motivaatio lähtee arjen kehittämistyön tarpeista, ja tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää, uudistaa ja parantaa käytäntöjä (ks. Seppänen-Järvelä 2007, 24). Toimintatutkimukselle on tyypillistä tutkimustyön näkeminen myös kehittämistyönä. Voidaan ajatella, että toimintatutkimus täyttää käytännön kehittämistyön ja tutkimuksen välisen tyhjiön. (Cohen ym. 2000, 227.) Tutkimusaineiston ajatellaan syntyvän prosessissa, jossa tutkija yhdessä tutkittavien kanssa etsii vastauksia ja ratkaisuja konkreettisiin ongelmiin (Rolin 2006, 117). Ajatus sopii hyvin yhteen tutkija-kehittäjä roolini kanssa. Toimintatutkimuksen ja käytännön työn välinen ero on kuitenkin siinä, että tutkimuksessa tutkija tekee tutkittavasta toiminnasta havaintoja huolellisemmin ja systemaattisemmin kuin arjessa on tapana (Cohen ym. 2000, 227).

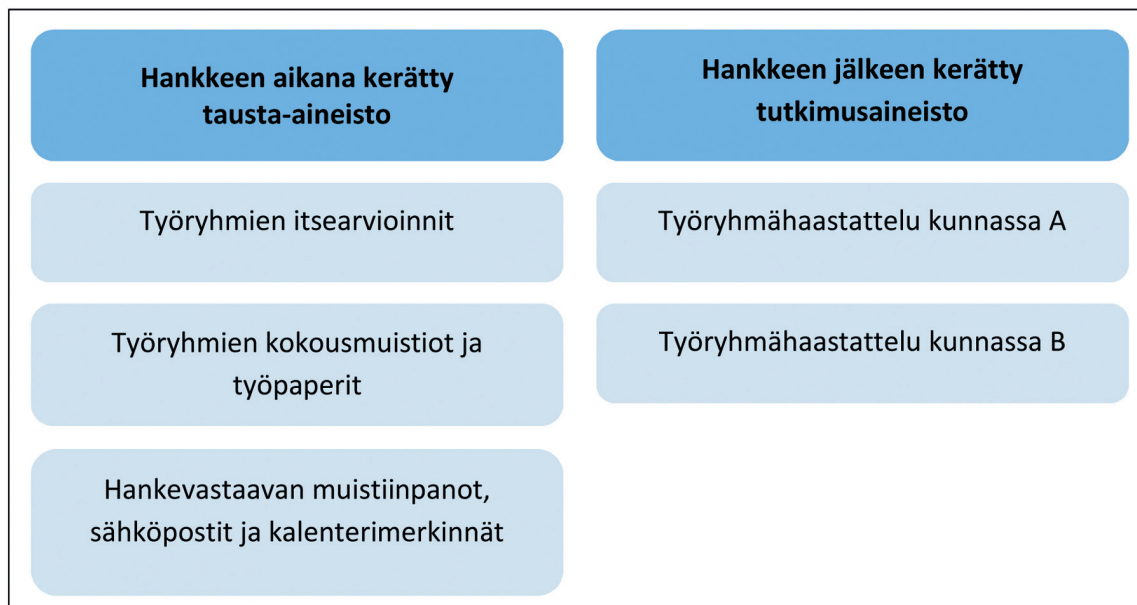
Tässä tutkimuksessa tarkastellaan yhteiskehittelyprosessin vaiheita ja pyritään selvittämään, minkälainen on MIETE-yhteiskehittelyn kriittinen polku, eli mitkä tekijät auttavat kulkemaan polun läpi suunnitellussa ajassa sekä mitkä ovat polun varrella olevia vaaran paikkoja, jotka voivat joko estää hankkeen toteutumisen tai viivästyttää sen toteutumista. Tutkimuskysymykset ovat muotoutuneet hankkeen ja yhteiskehittämisen aikana. Tässä tutkimuksessa joltavana tutkimuskysymyksenä on: Millainen oli MIETE-kehittämistyön kriittinen polku?

Lisäkysymyksiä, joiden avulla selvennetään kriittisen polun vaiheita ovat:

1. Mitkä tekijät kuntatyöntekijöiden mielestä estivät tai vaikeuttivat yhteistyötä MIETE-hanketyössä?
2. Mitkä tekijät kuntatyöntekijöiden mielestä edistivät yhteistyötä MIETE-hanketyössä?

Tutkimuksen tavoitteena oli saada yhteiskehittelyprosessissa mukana olevien yhteistyökumppaneiden oma ääni kuuluviin. Käytännön kehittämistyössä mukana olleiden näkökulman tavoittaminen voi antaa vastauksia siihen, mikä yhteistyössä oli onnistunutta ja miksi. Kun työntekijöiden henkilökohtaiset kokemukset tulevat näkyviksi, voi saada tietoa myös siitä, mitä kriittisiä kohtia yhteiskehittämisen prosessissa oli. Varsinaisten tutkimuskysymysten lisäksi oli kiinnostavaa saada selville, mikä oli yhteistyöprosessin anti työntekijöille henkilökohtaisesti, ja miksi yhteistyö kuntien ja säätiön välillä ei MIETE-kuntoutuksen jatkunut hankkeen jälkeen.

Tutkimus on toimintatutkimuksellinen, joten myös hankkeen aikana syntyneitä työpapereita ja hankkeen aikana kerättyä arviointitietoa on käytetty osana tutkimuksen tausta-aineistoa. Pääasiallisena tutkimusaineistona on kvalitatiivinen, hankkeen jälkeen työryhmähaastattelusta saatu aineisto.



Kuvio 13.  
Tutkimuksessa käytetyt aineistot

Kuviossa 13 on kuvattu tutkimuksessa käytetty aineisto, jota esitellään tarkemmin luvuissa 4.2. ja 4.3.

## 4.2. Tutkimuksen tausta-aineistot

Hankevastaavan muistiinpanot, kalenterimerkinnät ja sähköpostit ovat kuuluneet tutkimuksen tausta-aineistoon, joiden avulla tutkimuskohteen ja kontekstin kuvaileminen on ollut mahdollista. Tutkimuksen tausta-aineisto ja haastatteluaineisto ovat olleet koko tutkimusprosessin ajan vuorovaikutuksessa keskenään. Hankkeen aikana kerätty kvantitatiivinen arviointiaineisto on toiminut jopa kvalitatiivisen tutkimusosan alkuunpanijana. (ks. Hirsjärvi & Hurme 2010, 30–32.)

Retrospektiivisessä tutkimuksessa kaikkea tutkimuksen taustoittamisessa hyödyllistä aineistoa ei ollut enää mahdollista jäljittää, koska tutkimuksen tekeminen ei ollut hankkeen alusta saakka tiedossa. Näin ollen esimerkiksi sähköpostiviesteistä tulostettuna ja säilytettynä olivat tietävästi vain kaikki tärkeimmiksi arvioitujen keskusteluiden aloitus- ja päättymisviestit. Hankkeen aikana kerätty arviointitieto koostuu pääosin työryhmien itsearvioinneista, jotka ovat lähinnä kvantitatiivista aineistoa.

Tulevaisuuden muistelu -ennakointidialogia käytettiin kunta A:n MIETE-hankkeen suunnittelupalaverissa. Yhteisen suunnittelupalaverin ja sen jälkeisen työkokouksen avulla tehtiin aikataulutettu perehdytys- ja työskentelysuunnitelma, sekä täsmennettiin vastuukysymyksiä yhteistyöprosessiin liittyen. Hankkeen päätyttyä järjestettiin suunnittelupalaverin seurantalaveri, jossa arvioitiin hankkeen toteutumista. Kunnan työntekijät kokivat saaneensa uusia ”työkaluja” perheiden auttamiseen myös jatkossa. Työntekijöiden mielestä valmis MIETE-ryhmäprosessin rakenne mahdollisti sen, että työntekijät saivat rauhassa opetella uutta työskentelymuotoa. Erityisen tärkeäksi koettiin myös esimiesten taholta tullut kannustus ja palkitseminen hyvästä työstä. Työryhmä kokonaisuudessaan arvioi yhteistyöprosessin erittäin onnistuneeksi. Työnteko ryhmässä koettiin turvalliseksi ja työryhmän sisäisen luottamuksen ja työnjaon koettiin syntyneen nopeasti.

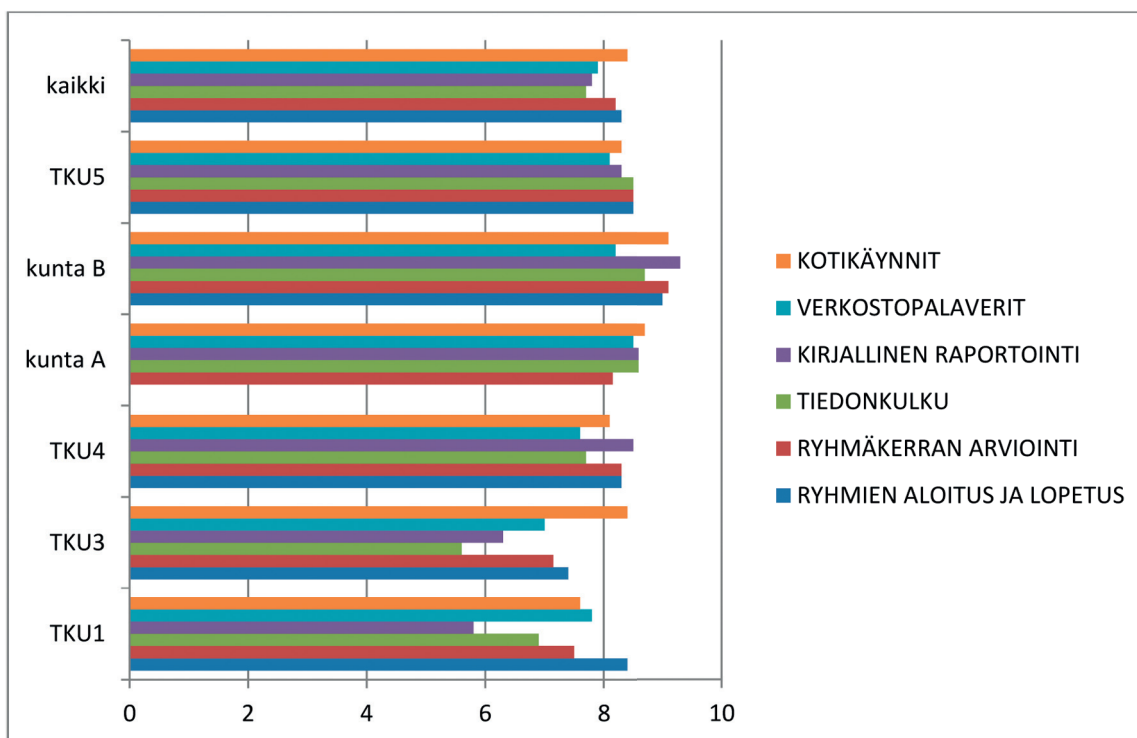
Kunta B:n työryhmän loppuarviointia täydennettiin vielä SWOT -analyysin avulla. Suurimpien yhteiskehittelyprosessissa ilmenneiden ongelmien arvioitiin johtuvan asiakashankinnan vaikeuksista sekä niistä johtuvista aikataulumuutoksista ennen ryhmäprosessin alkua. MIETE-kuntoutusprosessin rakenne koettiin hyväksi ja toimivaksi erityisesti silloin, kun ryhmässä on suhteellisen samanikäisiä lapsia. Heikkoutena nähtiin työryhmän jäsenten pitkä fyysinen etäisyys toisistaan, koska työryhmä koostuu eri organisaatioista tulevista työntekijöistä. Pitkän välimatkan ajateltiin vaikeuttavan erityisesti yhteydenpitoa ja yhteistä suunnittelua ryhmäkertojen välillä. Arvioinnin avulla pohdittiin MIETE-ryhmän toteuttamisen mahdollisuuksia ja uhkia myös jatkossa, hankkeen jälkeen. Mahdollisuutena nähtiin MIETE-kuntoutuksen toteuttaminen kunta- ja organisaatorajoja ylittävänä moniammatillisena toimintana. Pienillä paikkakunnilla koettiin olevan mahdollisuuksia verkostoitua MIETE-kuntoutuksen toteuttamiseksi. Paikallinen verkostoituminen nähtiin asiakashankinnan onnistumisen edellytyksenä.

Kehittämisen prosessin aikana erityisesti yhteistyön toteuttamisen käytännöt nousivat voimakkaasti esiin. Kirjallisen työryhmäarvioinnin avulla kerättiin havaintoja ryhmäprosessin onnistumisesta jokaisen ryhmäkerran jälkeen (liite 1). Arvioinnin taustalla oli tavoite reagoida mahdollisimman nopeasti asiakkaiden tarpeisiin, ja tarvittaessa muokata laadittua työsuunnitelmaa vastaamaan paremmin perhe- ja ryhmäkohtaisia tavoitteita. Ryhmätapaamisten säännöllisen ja riittävän strukturoidun arvioinnin sekä arvioinnin kirjaamisen ajateltiin auttavan työntekijöitä koko kuntoutusprosessien arvioinnissa ja perhekohtaisten kuntoutuksen yhteenvedojen laatimisessa. Lisäksi arviointiprosessin tavoitteena oli auttaa työryhmää oppimaan omasta toiminnastaan. MIETE-työryhmä kokoontui suunnittelemaan ja valmistelemaan ryhmätapaamista aina noin tunti ennen toiminnan aloittamista. Tämän suunnittelu- ja tapaamisen alussa käytiin läpi edellisen ryhmäkerran lopuksi kirjatut arvoinnit ja niiden pohjalta tehty suunnitelma.

Työryhmän onnistumista koko kuntoutusprosessin toteuttamisessa arvioitiin molemmissa kunnissa Fettermanilaisen arvioinnin välinein, jolloin jokainen työryhmän jäsen täytti itsenäisesti arviointilomakkeen (liite 2) sekä yhteistyöprosessin puolivälissä että prosessin päättyessä. Fettermanilaisen arvioinnin eri osa-alueita olivat kuntoutusprosessin toteuttamisen kannalta ne kriittiset avainkohdat, joiden onnistuminen vaikuttaa koko kuntoutusprosessin onnistumiseen. Avainkohdat saatiin näkyviksi pohtimalla työryhmänä työskentelyprosessin käännekohtia tai vaiheita, joiden onnistumiseen aiempien kokemuksen mukaan piti kiinnittää erityistä huomiota. Arvioitavia osa-alueita olivat ryhmien aloitus ja lopetus, ryhmäkerran työryhmäarviointi, tiedonkulku, kirjallinen kuntoutuksen kulun raportointi, verkostopalaverien toteuttaminen sekä kotikäyntien toteuttaminen. Jokainen työryhmän jäsen arvioi eri osa-alueiden onnistumista asteikolla 1-10. Lisäksi oli mahdollisuus kommentoida ja täydentää arviointia sanallisesti.

Seuraavaan kuvioon 14 on koottu kaikkien MIETE-työryhmien Fettermanilaisten loppuarviointien tulokset työskentelyn avainkohtien osalta MIETE-kokonaisuuden toteuttamisen jälkeen. Turussa säätiön omana toimintana toteutetut ryhmät on merkitty TKU1, TKU3, TKU4 ja TKU5. Ryhmä TKU2 puuttuu, koska sen toteutuminen peruuntui asiakasperheiden liian pienen määrän vuoksi.

Kuviossa on esitetty kaikkien arvioitavien osa-alueiden työryhmäkohtaiset loppuarviointien keskiarvot. Näissä työryhmäarvioinneissa ovat mukana myös säätiön omien työntekijöiden arviot. Lomakkeet palautettiin nimettöminä, eikä niistä ollut jälkikäteen mahdollista selvittää, mitkä olivat olleet säätiön omien työntekijöiden, mitkä pilottikuntien työntekijöiden vastauksia.



Kuvio 14:  
Työryhmäarvioinneissa arvioidut osa-alueet sekä niiden tulokset

Kerätyn tiedon mukaan pilottikuntien kanssa tehtävässä yhteistyössä (osa-alueiden keskiarvot 8,15–9,3) työryhmätyöskentelyssä onnistuttiin lähes kaikilla osa-alueilla joko yhtä hyvin tai hieman paremmin kuin säätiön omana toimintana järjestämien MIETE-kuntoutusryhmien toteuttamisen aikana (osa-alueiden keskiarvot 5,6–8,5). Arviointitieto ei kuitenkaan paljastanut sitä, mikä oli auttanut onnistumaan yhteiskehittelytyössä tai mitkä olivat olleet toimivan yhteistyön esteitä tai hidasteita

Yhteistyöprosessien koettuja parempia tuloksia säätiön omiin ryhmiin nähden selittää varmasti osaksi kehittämisprosessin kuluessa säätiön MIETE-työryhmälle kertynyt asiantuntemus ja kokemus, sillä pilottiryhmien jälkeen toteutettiin säätiön oman toimintana enää yksi kuntoutusprosessi. Kuitenkin pilottikuntien työryhmien arviot työryhmätoiminnasta olivat positiivisemmat kuin viimeisestä toteutetusta MIETE-ryhmästä kerätyt arviot. Tässä tutkimuksessa ei vertailla eri työskentelyprosesseja keskenään, vaan pyritään saamaan selville, mitkä olivat kuntien kanssa toteutetuissa yhteistyöprosesseissa onnistumisen edellytyksiä, ja mitä kehittämis yhteistyöhön liittyviä parannusehdotuksia työryhmien jäsenillä oli hyvistä yleisistä arviointituloksista huolimatta.



### 4.3. Tutkimushaastattelut

Varsinainen tutkimusaineisto koostuu kahdesta kehittämishankkeen päättymisen jälkeen kuntien työryhmien säätiön ulkopuolisille työntekijöille tehdystä ryhmähaastattelusta. Koska säätiössä tullaan jatkossakin tekemään hankeyhteistyötä säätiön ulkopuolisten yhteistyökumppanien kanssa, oli mielenkiintoista saada tietää, minkälaista yhteistyö heidän näkökulmastaan on ollut. Tämän vuoksi varsinaiset tutkimushaastattelut tehtiin vain säätiön ulkopuolisille käytännön kehittämistyössä mukana olleille henkilöille.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina ryhmähaastatteluina, jotka muistuttivat luonteeltaan ryhmäkeskustelua. Puolistrukturoidussa haastattelussa käsitellään tiettyjä teemoja, mutta kysymysten muotoilu ja järjestys ovat vapaampia kuin strukturoidussa haastattelussa (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 11; Kvale 1996, 27). Avoimien kysymysten avulla haastattelija ilmaisee ne aiheet, joista hän haluaa ryhmän keskustelevan. Avoimet kysymykset ovat myös kertomukseen houkuttelevia. Ryhmäkeskustelussa osallistujat luovat oman kertomuksensa yhdessä, toistensa kertomuksia täydentäen. (Valtonen 2005, 235; ks. Hyvärinen & Löyttyneemi 2005, 191; ks. Kvale 1996, 27.) Tässä tutkimuksessa tutkijan varsinaisena tarkoituksena ei ollut tuottaa kertomuksia, mutta ajatuksena oli, että ”kertomus saa tulla, jos on tullakseen”.

Ryhmähaastattelusta tai ryhmäkeskustelusta käytetään tutkimuskirjallisuudessa erilaisia nimityksiä, kuten group interview, focus group interview ja group discussion. Valtonen tarkoittaa ryhmäkeskustelulla järjestettyä keskustelutilaisuutta, jossa on tavallisesti 6-8 osallistujaa. (Valtonen 2005, 223.) Ryhmäkeskustelussa keskustelun vetäjä ohjaa keskustelua ja kannustaa osallistujia keskustelemaan keskenään tutkimusongelman kannalta olennaisista aiheista. Vetäjä ei aktiivisesti osallistu aiheesta käytävään keskusteluun, vaan keskusteluvastuu tietoisesti siirretään osallistujille. Vetäjä antaa keskustelijoiden keskusteltaviksi tutkimuksen kohteena olevia teemoja, joita käydään läpi siinä järjestyksessä, kun ne tuntuvat keskustelun kannalta luontevilta. On tärkeää, että kaikki teemat tulevat myös riittävästi käsitellyiksi, ja että jokainen saa halutessaan puheenvuoron. (Valtonen 2005, 223–236; Ruusuvuori & Tiittula 2005, 11–23; Hirsjärvi & Hurme 2010, 104.) Haastattelun yhteydessä voidaan puhua tiedon yhteisrakentamisesta (co-construction), koska haastattelijan läsnäolo ja hänen tapansa muotoilla kysymyksiä vaikuttaa aina haastateltavan vastauksiin (Hirsjärvi & Hurme 2010, 49). Ryhmän keskinäisen vuorovaikutuksen ajatellaan tuottavan erityistä tietoa, jotain sellaista jota ei yksilöhaastatteluilla ole saatavilla (Valtonen 2005, 224).

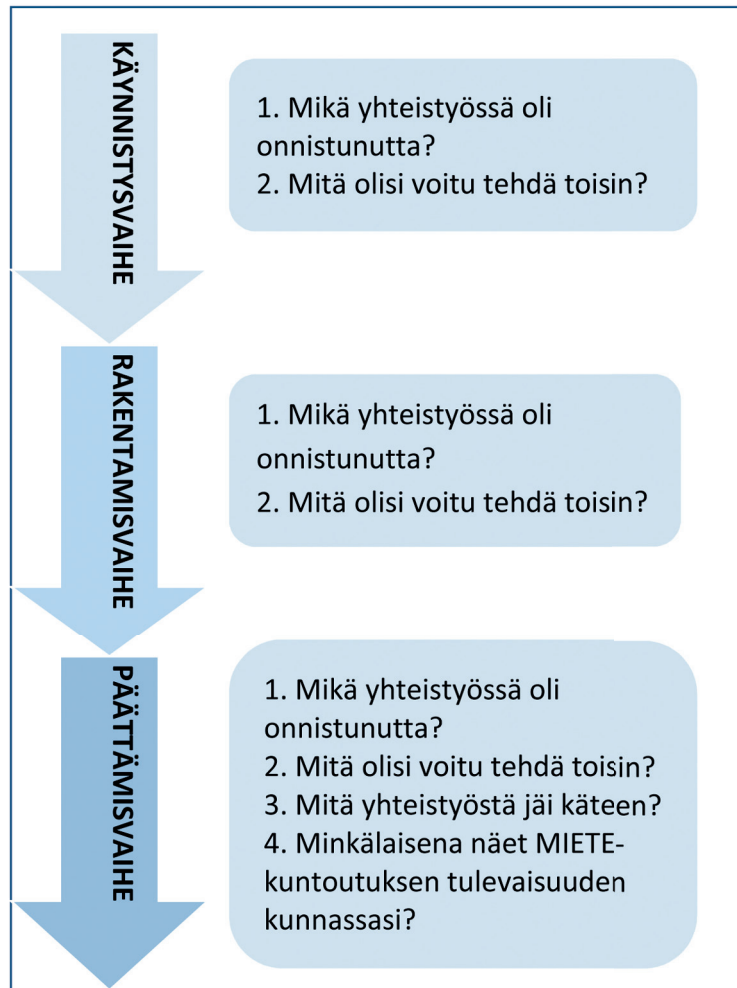
Vaikka haastattelut olivat keskustelunomaisia, oli niissä tavoitteena saada tietoa haastateltavien omista, henkilökohtaisista kokemuksista MIETE-kuntoutuksen kehittämisprosessin aikana tehdystä yhteistyöstä (ks. Hirsjärvi & Hurme 2010, 47; ks. Kvale 1996, 5-7 & 29). Ryhmäkeskustelu tuntui tähän tutkimukseen sopivalta haastattelumuodolta kaksoisroolini vuoksi. Koska tutkijana ja hankkeen vastuuhenkilönä tiesin tutkittavan MIETE-kehittämistyön olennaiset osat ja kokonaisuuden, olisi strukturoidummassa haastattelumuodossa ollut vaarana, että haastattelukysymykset muotoutuvat liiaksi omien ennakkokäsitysteni pohjalta.

Puolistrukturoidussa ryhmäkeskustelussa oli tilaisuus nostaa esiin aiheita, jotka eivät olisi haastattelukysymyksiä laadittaessa ehkä tulleet tutkijan mieleen. Ryhmäkeskustelussa oli mahdollisuus saada aidommin haastateltavien oma ääni kuuluviin, ja jättää haastattelijan ääni taustalle, koska ryhmätilanne voi houkutella esiin eriäviä mielipiteitä, ja tuottaa tutkimuksen kannalta arvokasta tietoa. (ks. Hirsjärvi & Hurme 2010, 61; Ruusuvuori & Tiittula 2005, 11–23; Valtonen 2005, 235–236; Kvale 1996, 65.)

Valtonen (2009, 229) toteaa, että toimiva haastatteluryhmä vaatii yhteisen tehtävän ja tavoitteen. Ryhmäkeskusteluun osallistuvilla oli saman kehittämistyöprosessin kokemusten perusteella yhteinen pohja keskustelulle. Ennen haastatteluajkojen sopimista kaikille osallistujille oli lähetetty henkilökohtaisesti sähköposti, jossa kerrottiin haastattelun tarkoitus. Työntekijät kertoivat osallistuvansa mielellään haastatteluun. Tutkimuksessa haluttiin nimenomaan saada esiin yhteistyökumppanin, eli kuntatyöntekijöiden näkemys yhteistyöstä. Myös esimiestason työntekijät oli rajattu tutkimuksen ulkopuolelle, koska he eivät kuuluneet käytännön kuntoutustyöstä ja yhteiskehittelystä vastaaviin työryhmiin. Näin ollen haastatteluissa esiin tulleet ajatukset esimiestason toiminnasta, ovat työntekijöiden näkökulmia ja ajatuksia.

#### *4.3.1. Haastattelukysymykset ja teemat*

Haastattelukysymykset ja teemat nousivat Ruuskan (2008) kriittisen polun ajatuksesta sekä MIETE-kehittämistyöstä tehtyjen työryhmäarviointien pohjalta. Haastatteluideoiksi valittiin Ruuskan (2008) hahmottelemat projektin vaiheet: käynnistymisvaihe, rakentamisvaihe ja päättämisvaihe. Projektilla on selkeästi määritelty ajallinen päätepiste, johon mennessä projektin suunniteltu lopputuote on syntynyt. Tämän jälkeen projektin toteuttamiseksi luotu organisaatio yleensä puretaan. Projektia hallitaan sen kaikissa vaiheissa suunnittelun, päätöksenteon, toimeenpanon, koordinoinnin, valvonnan ja työyhteisön johtamisen avulla. (Ruuska 2008, 28–40.) Projektin hallinnassa on kyse siitä, että kaikissa projektin vaiheissa oikeita asioita oikealla tavalla. Sekä virheitä että onnistuneita ratkaisuja voidaan tehdä kaikissa projektin vaiheissa. Haastattelukysymykset ja niiden suhde hankkeen eri vaiheisiin on kuvattu kuviossa 15.



Kuvio 15:  
Haastattelukysymykset ja teemat 10.6.2014 ja 11.6.2014

Haastattelun alussa ryhmälle kerrottiin, että haastattelu voi edetä keskustelunuomaisesti edellä esitettyjen kysymysten mukaan. Pääkysymyksinä, jotka koskivat kaikkia yhteistyöprosessin vaiheita, olivat:

- Mikä yhteistyössä oli onnistunutta?
- Mitä olisi voitu tehdä toisin?

Haastattelun päättämiskvaiheeseen liittyviä kysymyksiä olivat lisäksi:

- Mitä yhteistyöprosessista jäi konkreettisesti käteen?
- Minkälaisena haastateltavat näkevät MIETE-kuntoutuksen tulevaisuuden?

Haastattelija piti huolen ajankäytöstä ja oli valmis tekemään tarvittaessa lisäkysymyksiä (liite 3).

#### *4.3.2. Haastatteluiden käytännön toteutus*

Ennen haastattelun alkua, osallistujien oli mahdollista lukea vielä kirjallinen kuvaus (liite 4) tutkimuksen tarkoituksesta ja raportoinnista. Haastattelut tehtiin kunnan A ja kunnan B tiloissa, ja haastateltavat osallistuivat niihin omalla työajallaan. Haastatteluiden tekemiseen oli etukäteen anottu tutkimusluvut kuntien A ja B esimiestasolta (liitteet 5 ja 6).

Kunnassa A haastatteluun osallistui koko MIETE-työskentelyssä mukana ollut säätiön ulkopuolinen työryhmä (n= 4), yhtä työntekijää lukuun ottamatta. Kunnassa B haastatteluun osallistui koko säätiön ulkopuolinen työryhmä (n=3). Työryhmät olivat kehittämishankkeen aikana MIETE-kuntoutusmallin toteuttamista, testaamista ja kehittämistä varten perustettuja ryhmiä. Kunnassa A kaikki työntekijät olivat kunnan lastensuojelun työntekijöitä. Kunnassa B työryhmässä oli mukana yksi kunnan lastensuojelun työntekijä, yksi toisen kehittämishankkeen kautta osallistunut työntekijä sekä yksi täydennyskoulutusta suorittanut työntekijä. Kaikilla työntekijöillä oli sosiaali- tai terveysalan koulutus. Tutkimuksen aikana oli varauduttu tekemään myös yksilöhaastatteluja, mikäli työryhmiä olisi ollut vaikea saada kokoon ryhmähaastattelua varten. Yksilöhaastatteluja ei tehty.

Retrospektiivisessä tutkimuksessa haastattelija voi jäsentää haastateltavien tietoja, koska ihmisen muisti on yksi merkittävä virhelähde tutkimuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2010, 108). Haastattelun aluksi haastattelutilan seinälle laitettiin näkyviin paperille kirjoitetut haastattelukysymykset sekä suurpiirteinen aikataulu siitä, miten yhteistyöprosessi kunnassa eteni. Sekä haastattelukysymykset (kuvio 15) että aikataulu (liite 7) oli jäsenneilty ”Moniammatillisen yhteistyöprosessin eteneminen ja yhteistyöprojektin elinkaari” – kuvion teemojen mukaisesti (ks. Luku 2.4). Haastattelun kuluessa osallistujien oli mahdollista tarkistaa seinällä olevasta aikataulusta kehittämisprosessin eri vaiheiden eteneminen. Koska yhteiskehittelyprosessien päättymisestä oli haastatteluhetkellä kulunut kunnan A osalta 13 kuukautta ja kunnan B osalta 9 kuukautta, osoittautui muistin virkistäminen tarpeelliseksi haastattelun kuluessa. Haastattelu eteni sujuvasti, eikä osallistujien tarvinnut käyttää aikaa siihen, että pohditaan missä vaiheessa yhteiskehittelyprosessia tai missä järjestyksessä mitään oli tapahtunut.

Kumpikin ryhmäkeskustelu nauhoitettiin ja videoitiin. Valitettavasti kunnassa A tehty videointi ei kuitenkaan onnistunut. Videoinnin oli tarkoitus olla litterointivaiheessa käytettävä apuväline siinä tapauksessa, että nauhoitus ei antaisi riittävän hyvää kuvaa keskustelusta. Haastattelut litteroitiin nauhoitusten perusteella. Haastattelu kunnassa B tehtiin 10.6.2013. Haastattelun kokonaiskesto oli 1 tunti 20 minuuttia, ja haastattelusta syntyi litteroitua tekstiä yhteensä 20 sivua. Haastattelu kunnassa A tehtiin 11.6.2013. Haastattelun kokonaiskesto oli 1 tunti 15 minuuttia, ja haastattelusta syntyi litteroitua tekstiä yhteensä 18 sivua. Yhteensä litteroitua tekstiaineistoa oli siis 38 sivua.

#### 4.4. Aineiston analyysin kuvaus

Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa on ollut hyvin käytännön läheinen tapa tehdä tutkimusta. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole olemassa yhtä ainoaa, oikeaa analyysitapaa. Induktiivinen päättely on aineistolähtöistä, abduktiivisessa päättelyssä teoriasta nousseita ajatuksia pyritään todentamaan haastatteluaineiston avulla. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 136.) Tutkimusaineiston analyysi oli analyysin ja synteessin yhdistymistä ja limittymistä toisiinsa. Aineiston erittelyn ja luokittelun avulla oli pyrkimys tarkastella tutkittavaa ilmiötä uudelta näkökulmasta. (ks. Hirsjärvi & Hurme 2010, 143).

Analyysivaiheen alussa haastatteluaineisto litteroitiin huolellisesti, ja litterointivaiheessa tekstistä jätettiin vastaajien nimet tarkoituksella pois. Litteroimatta jätettiin kohdat, joissa selkeästi puhuttiin vain asiakkaista ja heidän tiedoistaan. Tämän aineiston analysointi olisi ollut eettisesti arveluttavaa, koska asiakkailta ei ollut lupaa tutkimuksen tekemiseen. Litteroinnin jälkeen tutkimuksen tekemisessä oli tauko, jona aikana tapahtui unohtamista. Tauon jälkeen litteroitua tekstiä oli helpompi käsitellä pelkkänä tekstinä, koska lauseita ei enää pysynyt yhdistämään tarkasti tiettyihin henkilöihin.

Analyysivaiheessa litteroitua aineistoa tulkittiin järjestämällä sitä uudelleen ja jättämällä siitä pois tutkimuskysymysten kannalta epäolennaisia seikkoja, kuten ryhmän pohdintaa siitä, miten jokin yksittäinen perhe hyötyi tai ei hyötynyt kuntoutuksesta. Valinnat siitä, mitä aineistosta jätettiin pois, olivat tutkijan näkökulmasta selkeitä. Tarkoitus oli nostaa aineistosta tutkimuskysymysten kannalta olennaiset asiat pintaan. Haastattelun analyysi oli lähinnä sisällön analyysia. Analyysissä etsittiin käsitteitä ja lausumia, jotka kuvasivat yhteistyön onnistumisen edellytyksiä, epäonnistumisen syitä ja yhteistyön esteitä kehittämisprosessin eri vaiheissa. (ks. Kvale 1996, 189–190). Aineisto luokiteltiin kolmeen kertaan. Aineiston luokittelu useaan kertaan varmisti sen, että tutkimuskysymysten kannalta oleellisia asioita ei jäänyt vahingossa pois matkan varrella.

Ensimmäinen luokittelu tehtiin luokittelemalla vastaukset aineistosta nousseiden aiheiden mukaisesti luokkiin seuraavasti:

- Käynnistysvaihe. Mitä siitä on jäänyt mieleen
- Perusteluja ryhmän tärkeydelle ja mukaan lähtemiselle
- Mikä aloitusvaiheessa oli onnistunutta
- Mitä olisi voitu tehdä toisin
- Asiakashankinta
- Vastuujako
- Oppiminen
- Tiedonkulku ja palaverit
- Ryhmän vetäjien roolit
- Dokumentointi
- Työryhmän työskentely kokonaisuutena

- Sitoutuminen
- Mitäs tästä koko hommasta jäi käteen
- Mitä te ajattelette jatkosta
- Muuta

Ensimmäisen vaiheen luokittelu noudatti osittain myös tutkimuksen teoriataustasta nousevaa hankkeen vaiheiden mukaista luokittelua, jota käytettiin haastattelutilanteessa apuna.

Toisessa vaiheessa luokittelu tapahtui siten, että ensimmäisessä vaiheessa tehty luokittelu yhdistettiin teoriaosuudessa esitettyihin hankkeen organisointiin, työntekijöihin ja organisaation toimintakulttuuriin liittyviin luokkiin (kuvio 16). Aineistolähtöisesti luotiin myös uusi yhteistyökäytännön vaikutuksia kuvaava luokka, koska vastauksissa tuli esille myös aiheita (esimerkiksi oma oppiminen), jotka liittyivät ajatuksiin yhteiskehittelyhankkeen hyödyllisyydestä. (ks. Kvale 1996, 192.)

Kolmannessa luokittelun vaiheessa oli mahdollista yhdistää toisessa luokitteluvaiheessa esiin nousseet aiheet aiemmin esitelttyihin hankkeen elinkaarta ja kehittämistyön kriittistä polkua kuvaaviin teoreettisiin kuvauksiin. Näin eri hankkeen vaiheita kuvaavia tai eri hankkeen vaiheisiin liittyviä haastattelussa esiin tulleita lausumia yhdistettiin, jolloin niitä kuvaavista otsikoista muodostui MIETE-yhteiskehittelyn kriittinen polku, jota esittelen tutkimuksen tulosten yhteydessä. (ks. Kvale 1996, 194.)

HANKKEEN ORGANISOINTI	TYÖNTEKIJÄT	ORGANISAATION TOIMINTAKULTTUURI	YHTEISTYÖKÄYTÄNNÖN VAIKUTUKSIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>•tavoitteet</li> <li>•toimintasuunnitelma</li> <li>•asiakasprosessi</li> <li>•avainhenkilö</li> <li>•vastuualueet ja työnjako</li> <li>•tiedonkulku ja tavoitettavuus</li> <li>•dokumentointi</li> <li>•tilaisuuksia keskusteluun</li> <li>•yhdessä tekeminen</li> <li>•taloudellisen ja ajalliset resurssit</li> <li>•yhteiset toimintamallit ja kirjalliset ohjeet</li> <li>•perehdytys</li> <li>•markkinointi ja asiakashankinta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•henkilökohtainen sitoutuminen</li> <li>•henkilökunnan pysyvyys ja riittävyys</li> <li>•yhteinen tahtotila,</li> <li>•innokkuus, motivaatio</li> <li>•ryhmähenki, luottamus</li> <li>•ajatus siitä, että hanke on asiakkaille hyväksi</li> <li>•maine, mielikuvat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•esimiesten ja johdon tuki</li> <li>•verkostoituminen</li> <li>•yhteisesti tunnettu kehittämistarve</li> <li>•joustavuus ja byrokratia</li> <li>•hyvät ulkoiset puitteet toiminnalle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•työkäytäntöjen muuttuminen</li> <li>•yhteistyökokemusten saaminen</li> <li>•yhteistyön jatkuminen</li> <li>•oman toiminnan kehittäminen ja oppiminen</li> <li>•kansalaisten näkökulmien esiin nouseminen</li> <li>•asiakasryhmille tuotetut hyvinvointivaikutukset</li> <li>•työmäärän ja kiireen lisääntyminen</li> <li>•toiminnan vakiintuminen</li> </ul>

Kuvio 16:  
Aineiston toisen vaiheen luokittelun luokat ja alaluokat

## 5. MIETE-HANKKEEN KRIITTISELLÄ POLULLA

### 5.1. MIETE-hankkeen kriittinen polku

MIETE-kuntoutuksen yhteiskehittelyprosessin arviointitieto paljasti sellaisia kriittisiä kehittämissyön vaiheita, jotka pahimmillaan olisivat voineet aiheuttaa hankkeen epäonnistumisen. Haastatteluaineistosta tehdyn analyysin avulla aineistosta nousi esiin MIETE-yhteiskehittelyhankkeen kriittisen polun vaiheet. Nämä ovat niitä työvaiheita, jotka ovat osittain tai kokonaan riippuvaisia toisistaan. Yhden työvaiheen onnistunut suorittaminen edistää silloin mahdollisuuksia onnistua myös toisessa vaiheessa. Onnistunut kriittisen polun läpikäymisen mahdollistaa kehittämistyön sujumisen aikataulussa ja tavoitteiden suunnassa.

Olen liittänyt kriittisen polun kuvauksiin suoria lainauksia haastateltavilta. Koska tutkimuksen tarkoitus ei ollut vertailla kuntien A ja B prosesseja keskenään, en haastateltavien kohdalla paljasta, kummasta kunnasta haastateltava on. Haastateltavat on numeroitu juoksevilla numeroilla (V1, V2...) myös heidän yksityisyytensä suojelemiseksi.

Haastatteluaineistosta nousi esiin tekijöitä, jotka ovat haastateltavien mukaan edistäneet yhteiskehittelytyön onnistumista eli polulla pysymistä. Toisaalta löytyi myös niitä riskitekijöitä tai vaaran paikkoja, jotka voivat viivästyttää polun kulkemista toivotussa ajassa. Seuraavassa esittelen MIETE-yhteiskehittelyhankkeen kriittisen polun askeleet.

MIETE-yhteiskehittelyhankkeen kriittisen polun askeleiksi muotoutuivat:

- Askel 1: Tunnusteluvaihe
- Askel 2: Ennakointidialogi ja hyvät tarjoilut
- Askel 3: Työryhmän nimeäminen ja sitouttaminen
- Askel 4: Riittävästi aikaa prosessille
- Askel 5: Toimintatilojen löytyminen
- Askel 6: Asiakashankinta
- Askel 7: Onnistunut viestintä
- Askel 8: Turvallinen struktuuri
- Askel 9: Jollakin on päävastuu
- Askel 10: Rinnalla kulkeminen
- Askel 11: Positiivinen palaute ja mahdollisuus oppia
- Askel 12: Asioiden kirjaaminen
- Askel 13: Yhteistyökanava pysyy auki

Kriittisen polun askeleet eivät ajallisesti etene suoraviivaisessa järjestyksessä, vaan ovat osin päällekkäisiä. Askeleet 1-6 korostuvat erityisesti prosessin käynnistysvaiheessa silloin, kun yhteistyökumppania etsitään ja pohditaan valmiuksia aloittaa hankeyhteistyö. Viestintä (Askel 7) on tärkeä prosessin kaikissa vaiheissa, viestinnän painopiste vain vaihtuu proses-

sin kuluessa (ks. Luku 3.3.1.). Askeleet 7-12 painottuvat rakentamisvaiheeseen, jolloin tehdään varsinainen näkyvä, hankkeen tavoitteisiin tähtäävä ja hankeraportteihin tarkemmin raportoitava työ. Askeleet 7, 12 ja 13 korostuvat hankkeen päättämisenvaiheessa, jolloin laaditaan yhteenvetoja, tiedotetaan hankkeen tuloksista ja päätetään mahdollisesta yhteistyöstä hankkeen päättymisen jälkeen. Toiset askeleet toistuvat läpi koko hankkeen. Välillä kehittämistyössä voidaan myös palata edelliseen askeleeseen. Yhteistä askelille on vain se, ettei yhtään niistä voi jättää väliin ilman, että kokonaisprosessi kärsii.

### **Askel 1: Tunnusteluvaihe**

Kunnallisen organisaation kanssa neuvoteltaessa pelkkä tunnusteluvaihe voi kestää yllättävän kauan, koska johtavienkin viranhaltijoiden mahdollisuudet tehdä itsenäisiä päätöksiä vaihtelevat. Haastateltavien mukaan aiemmat myönteiset kokemukset yhteistyöstä ja yhteistyökumppanin maine, sekä organisaation ryhmätyökuultuuri helpottivat yhteistyöpäätöksen tekemistä. Yhteistyöpäätöksen tekemistä pohdittiin myös asiakkaiden kannalta.

*V5: ”Siinä oli tosi oleellista, että MLL oli yhteistyössä. Ajattelen, että ehkä joillekin vanhemmille oli merkitystä, että se tapahtui yhdessä teidän kanssa, eikä vain meidän lastensuojelun tekemänä... Siinä oli jokin sellainen erilainen, neutraali vivahde.”*

Yhteistyöpäätöksen tekemistä joudutti myös se, että hankkeen esittelytilaisuudessa oli läsnä samaan aikaan sekä lastensuojelun avohuollon työntekijöitä että johtavia viranhaltijoita. Näin sama tieto tuli mahdollisille hankkeeseen mukaan lähteville työntekijöille ja päätöksiä tekeville viranhaltijoille samanaikaisesti.

*V4: ”Te olitte tosiaan meidän tiimipalaverissa esittelemässä, ja sen myötä sitten jaettiin sitä tietoa, tai tiimivastaavana vein. Jossain palaverissa sitten esimieskin olikin paikalla... Vai oliko se kuitenkin toisinpäin, että hän oli heti siinä.”*

Esittelytilaisuuden jälkeen kunnan työntekijöillä oli mahdollisuus pohtia yhteistyöhön lähtemisen edellytyksiä organisaation, työryhmän ja yksittäisten työntekijöiden kannalta. Kun suunnitteluprosessiin otetaan heti alusta alkaen mukaan myös yhteiskehittelytyöhön lähtevät työntekijät, voidaan seuraavia askeleita (työryhmän nimeäminen ja asiakashankinta) ehkä lyhentää ajallisesti ja saada enemmän aikaa muun työn suunnitteluun ja perehdytykseen. Seuraavien askelten lyhentäminen riippuu kuitenkin paljon siitä aktiivisuudesta ja innosta sekä niistä valmiuksista, millä yhteistyökumppani lähtee toimimaan. Jos yhteiskehittelyprosessiin haluavia työntekijöitä oin riittävästi, ja he kokevat että hankkeesta on hyötyä omalle asiakaskunnalle, on hankkeen käynnistäminen helpompaa.

Kehittämistyössä pitää varautua esittelemään hanketta ja yhteistyöideaa mahdollisimman kattavasti useampaan kertaan ja erilaisille kokoonpanoille riippuen siitä, minkälainen päätöksentekokäytäntö ja minkälaiset henkilöstöresurssit kunnalla on käytettävissään. Jotta



yhteistyön aloittaminen ”ei jäisi ilmaan”, on hyvä pohtia etukäteen, mikä on aikaraja alustavan vastauksen saamiselle, ja kenelle vastauksesta ilmoitetaan ja miten.

*V1: ”... mutta käytännön tällaiset päätökset, ei ne niin yksinkertaisia aina ole. Ajattelinkin, että oliko siinä sitten aikaa liikaa vai liian vähän vai riittävästi, en tiedä... Mulle jäi sellainen kuva, että sitä niin kuin jahkattiin vähän. Mutta sitten kun se (päättös) syntyi, niin sitten se eteni kuin juna.”*

Yhtä tärkeää kuin se, että hankeidean esittely tavoittaa oleelliset henkilöt, on se, mitä ja miten hankkeesta kerrotaan. On tärkeä tuoda esille hankkeeseen liittyvät tosiasiat, mutta myös se, mitä yhteistyökumppaneilta halutaan ja mitä etua heille mahdollisesti on hankkeeseen mukaan lähtemisestä. Kehittämisyhteistyöhön lähdettäessä on siis voitettava hankkeen puolelle sekä hallinnolliset esimiehet että varsinainen työryhmä, jonka kanssa kehittämistyöhön lähdetään (ks. Pärnä 2012, 117–123). Mitä selkeämpi kokonaisuus kuulijalle muodostuu, sitä helpompi on tehdä päätös mukaan lähtemisestä.

*V4: ”Teillä oli olemassa oleva paketti ja te tiesitte, mitä te tarjoatte. Eikä yhtään ollut sellaista, että sit me vähän yhdessä katselleen, mitä siitä tulee. Se oli ikään kuin valmis kokonaisuus, mitä myytiin, niin se oli helpompi ostaa.”*

Kun myös aikataulut ja hankkeen yhteistyökumppanilta vaadittavat resurssit on tuotu esittelytapaamisessa esiin, on halukkuutta yhteistyöhön helppo arvioida.

*V6: ”Kun joskus joutuu miettimään ehkä sitä, että mihin rahkeet riittävät. Kuinka paljon pitää itsestään revittää lisää. Semmoista oloa ei tullut, vaan tuli olo, että tässä on palvelu meille valmiina. Tavallaan.”*

*V7: ”Sitten se (ryhmä) saatiin kivasti sinne työpäivän sisälle laitettua kertaviikkoisesti. ..Kyllä sekin houkutti, että se oli niin hyvin hahmoteltu, että miten se menee.”*

Riittävän lobbauksen on todettu edistävän yhteistyötä (Laamanen ym. 2002, 69). Projektio-organisaation toiminta riippuu kuitenkin myös siitä, minkälaisia päätöksiä hankkeeseen mukaan lähteissä organisaatioissa tehdään (Ruuska 2008, 44). Tunne siitä, että yhteiskehittelyhanke on hyvin ja huolellisesti valmisteltu projektioorganisaatiossa, herättää luottamusta hankkeen onnistumisen suhteen. Luottamuksen syntyminen voi syntyä siitä, että organisaatio ja sen edustaja toimivat odotusten mukaisesti (Parviainen 2006, 171; Ilmonen & Jokinen 2002, 158). Pikaluottamuksesta voidaan puhua silloin, kun luottamus yhteistyökumppaniin syntyy, vaikka toiseen ei ehdi tutustua ennen toiminnan aloittamista. Luottamus voi syntyä yhteistyökumppanin maineen perusteella, mutta se voi herätä myös hankkeen tunnusteluvaiheessa yhteisen tavoitteen myötä. (ks. Isoherranen 2005, 108.)

## Askel 2: Ennakointidialogi ja ”hyvät tarjoilut”

Hankkeessa työskentelevien henkilöiden on sitouduttava hankkeen tavoitteisiin. Kehittämistyöhön lähtevä, eri organisaatioiden edustajista kokoontuva työryhmä tarvitsee perehdyttämistä tehtävään työhön ja uuteen työyhteisöön sekä projektiosaamiseen (Ruuska 2008, 94–95).

Perehdyttämisprosessin kanssa samanaikaisesti kulkee usein työryhmän jäsenten toisiinsa tutustuminen. Työryhmän perehdyttämisen tarve vaihtelee paljon sen mukaan, minkälainen koulutus ja työkokemus mukaan lähtevillä työntekijöillä on, ja minkälaiseen toimintakulttuuriin he ovat työssään tottuneet. Jos kaikki työntekijät ovat sosiaali- ja terveysalan ammattilaisia, joiden työkokemuksesta ja työhistoriasta ei ole tarkempaa tietoa, voi perehdytys suunnitelman laatiminen tuntua hankalalta. Miten tarjota riittävä perehdytys ilman, että kyllästyttää työryhmän ”itsestäänselvyyksien” kertaamisella? Koska kunnassa A työryhmän kokoonpano oli hyvissä ajoin tiedossa, järjestettiin koko työryhmälle (säätöön ja kunnan työntekijät) yhteinen suunnittelupäivä, joka alkoi ennakointidialogina toteutetusta suunnittelupalaverista ja jatkui työkokouksena, jossa tehtyä suunnitelmaa täydennettiin.

Dialogin avulla saatiin lyhyessä ajassa kartoitettua työryhmän jäsenten odotuksia yhteistyölle sekä laadittua yhteinen toimintasuunnitelma siitä, miten yhteistyössä lähdetään konkreettisesti liikkeelle. Onnistuneen ennakointidialogin tuloksena oli mahdollista laatia koko työryhmän yhteinen työsuunnitelma sekä perehdytys suunnitelma yhteistyöprosessin toteuttamiseksi ja asiakashankinnan järjestämiseksi.

*V6: ”Se oli aika perusteellinen tämä ennakointidialogitapa käydä niitä odotuksia siitä ryhmästä.”*

*V7: ”Ja hyvät tarjoilut. Se auttaa aina...Tie sydämeen käy vatsan kautta.”*

*V5: ”Tämä oli oikeesti ihan erilainen mahdollisuus tehdä sitä omaa työtä, ja käyttää omaa työaika. Ja olihan se juhlavaa, että me päästään Yliopistonkadulle teidän tiloihin, missä on tilat ja päivän kulun suunnitelmat ja tarjoilut ja tauot, ja kaikki kohdallansa. Jotenkin ajattelen, että se oli runko yksittäisen tapaamisen ja sitten ihan koko tämän setin osalta.”*

Suunnittelupalaverin pitäminen ennakointidialogina asetti kaikki työryhmän jäsenet tasavertoiseen asemaan keskenään, mikä helpotti luottamuksen syntymistä ja yhteistyön aloittamista (ks. Koskimies ym. 2012, 11). Järjestetyn tarjoilun arvo ei ollut ulkoisesti mitattavissa ruoan määrän tai tarjoilujen näyttävyyden mukaan. Kokoontuminen yhteiselle aterialle tai kahvihetkeen antoi tilaisuuden vapaamuotoiseen keskusteluun ja helpotti työryhmään tutustumista. Ateria toimi myös siirtymäriittinä, sillä se antoi koko työryhmälle aikaa siirtää ajatuksia pois arjen akuuteista työtilanteista. Tämän lisäksi tarjoilun järjestämisellä oli hoi-

dollinen ja huolenpidollinen tehtävä, jonka merkitys korostui ja konkretisoitui MIETE-ryhmätoiminnassa. (ks. Aaltonen 2013, 31.)

Kunnassa A saatujen hyvien kokemusten perusteella ennakointidialogia päätettiin tarjota myös kunnassa B yhteiskehittelyn suunnittelun tueksi. Kun tunnusteluvaihe ja työryhmän nimeämisen vaihe kestivät ennakoitua pidempään, jouduttiin suunnittelu- ja perehdytysvaiheesta tinkimään, jotta aikataulua saatiin kurottua kiinni. Tällöin perehdytys toteutettiin sirpaleisena kokoelmana erilaisia lyhyitä palaverieja, joihin sekoittui toiminnan suunnittelua ja itse toimintaa, koska ennakointidialogiin ei järjestynyt aikaa. Perehdytys suunnitelmien muuttuminen teetti hankevastaavalle lisätoita, koska työryhmän palaveriajoista piti laatia uusi suunnitelma.

*V2: ”Toisaalta mä ajattelen... Siis toisaalta hyväkin, että se oli pienen ajan sisällä. Se perehdytys ja se suunnitelma ja kaikki semmoset. Jos se olis ollut hirveän pitkä aika, niin se olisi voinut mennä ihan siis puurot ja vellit sekaisin. ...Mää tykkään itse semmosesta... että tiiviisti suunnitellaan ja tehdään yhteistyötä, niin sen jälkeen on mun mielestä helpompi aloittaa... Tavallaan, jotenkin ajattelen niin, että...semmonen nopean ajan systeemi. Näen sen hyvänä. Ja ne palaverit mitä yhdessä tehtiin, mun mielestä siinä oli hyvä perehdytys. Kyllä minä ainakin pääsin heti kelkkaan mukaan. Se oli teiltä hyvä sellainen perehdytys, ja alustus ja oli materiaalit valmiina.”*

On kuitenkin vaikea etukäteen arvioida, minkä verran aikaa toisilleen vieraiden ihmisten muodostama työryhmä tarvitsee tehtävään perehtymiseen ja yhteisen toiminnan käynnistämiseen. Aikataulun kiristytessä, kiireessä tehty perehdytyskin voi tuntua joskus onnistuneelta.

### **Askel 3: Työryhmän nimeäminen ja sitouttaminen**

Koska kyse oli Lastensuojelullinen vaativa kuntoutus -kehittämishankkeesta, yhteistyön aloittamisen ehdoksi asetettiin ammatillisen henkilökunnan saamisen kehittämistyön käyttöön. Molemmissa yhteistyökunnissa työryhmään saatiin henkilöitä, joilla oli joko sosiaali- tai terveydenhuoltoalan koulutus sekä kokemusta lasten ja perheiden kanssa työskentelystä.

Kummassakin pilottikunnassa lastensuojelun asiakkaina oli paljon perheitä, joissa toisella tai molemmilla vanhemmilla oli mielenterveyden ongelmia. Lastensuojelun työntekijöiden kokemus oli, että psykiatrian poliklinikoilla ei aikuisen hoidossa ole aina mahdollisuuksia ottaa huomioon perheen kokonaistilannetta tai lapsia. Asiakasperheiden kokonaisvaltaiseen kohtaamiseen kaivattiin lastensuojelun puolella toimintamallia ja työvälineitä, joita heillä ei vielä ollut.

*V2: ”... mä olen peräänkuuluttanut ryhmiä. Se on jokin sellainen, mistä olen tykännyt koko ikäni... Heidän (vanhemman ja lapsen) pitäisi kuntoutua yhtä matkaa, niin silloin tällainen ryhmätyöskentely on enemmän heitä eteenpäin vievä.”*

*V6: ”Sekin motivoi, että ajateltiin, että tämä on tosi tärkeä asia, ja iso osa meidän työtä perheissä. Se, että saisi siihen välineitä, niin kuin omaan työhön jatkossakin.”*

Kummassakin kunnassa yhteinen tarvepohja yhteistyölle kuntien edustajien kanssa oli siis suhteellisen helppo löytää, koska kehittämistyön taustalla oleva tarve tunnistettiin hyvin. Asiakasryhmille tuotetut hyvinvointivaikutukset nähtiin työntekijätasolla hankkeen mahdollisina hyötyinä, jolloin hankkeeseen oli helppo motivoitua mukaan. (ks. Laitinen 1995, 62–73; Laamanen ym. 2002, 26 & 69; Terävä ym. 2011, 27; Pärnä 2012, 141.) Voidaan sanoa, että kunnissa oli yhteinen tahtotila hankkeeseen osallistumisen suhteen.

Haastateltavat korostivat työryhmän muodostamisessa ja sitoutumisessa tärkeänä asiana yhteistyöhön osallistumisen vapaaehtoisuutta sekä henkilökohtaista mielenkiintoa hanketta kohtaan.

*V4: ”Sitten mä ajattelen, että meillä ei ollut ketään määrätty siihen. Kaikki pääsi siihen tehtävään, ja kaikki oli halunnut sitoutua. Se oli hyvä lähtökohta.”*

Yhteiskehittelyhankkeesta odotettiin myös vaihtelua omaan perustyöhön. Henkilökohtainen ja ammatillinen intressi ovatkin merkityksellisiä tekijöitä hankkeeseen sitoutumisen ja koko hankkeen onnistumisen kannalta (ks. Kinnunen & Kylmäluoma 2009, 51–58).

Organisaatorajoja ylittävien hankkeiden kohdalla on sitoutumisen kannalta ratkaisevaa, että henkilöstöllä on oman organisaationsa tuki hankkeeseen osallistumiseen (ks. Laamanen ym. 2002, 75; ks. Pärnä 2012, 133–134). Haastateltavat kokivat esimiehen ja oman työyhteisön tuen olleen avainasemassa hankkeeseen sitoutumisessa ja koko prosessiin osallistumisessa. Erityisesti arvostettiin sitä, että uudenlaiseen työhön sai käyttää työaika, ja että esimiehet kokivat hankkeeseen osallistumisen olevan osa henkilöiden perustyötä.

*V2: ”Koin omalta kohdaltani sen, että minä sain niin suuren siunauksen siihen työporukalta. Siis esimieheltä ja työporukalta. Omalta työnantajalta ja työkavereilta, että he antoivat sen suuren siunauksen. He kokivat tämän tosi hyväksi. Ja se, että sai sen työajan, että se (MIETE) on sitä perustyötä tämäkin. Ja itse sai sitten otettua tunnit pois jostakin. Että sai vapaasti olla tässä mukana. Se sitoutti.”*

Ruuska (2008, 44) korostaa myös toiminnan reunaehdoista sopimista konkreettisesti esimiestason kanssa ennen toiminnan aloittamista. MIETE-hankkeessa esimiestason kanssa sovittavia asioita olivat esimerkiksi hankkeeseen käytettävä työaika, hankkeesta kunnalle tulevat kustannukset (tilat, välipalat, matkakulut, materiaalit) ja asiakkuuksien hallinta.

Kunnissa kehittämissyhteistyöhön olisikin kaivattu moniammatillisempaa ja sektorirajat ylittävää yhteistyötä laajemman verkoston kesken. Erityisesti toivottiin yhteistyötä aikuispsykiatrian työntekijöiden kanssa. Yhteistyö nähtiin uuden toimintamallin juurtumisen ja ryhmäkuntoutuksen jatkumisen kannalta välttämättömänä. Haastateltavat kokivat sekä

lastensuojelun henkilöstöressurssien että osaamisen kaipaavan täydentämistä. Lastensuojelun työntekijöillä oli vahva usko siihen, että yhteistyö aikuispsykiatrian työntekijöiden kanssa parantaisi perheiden saamaa palvelua (ks. Darlington, Feeneyn & Rixon 2005, 1095). Moniammatillisuus nähtiin arvokkaana asiana myös asiakkaiden kannalta.

*V2: ”Ja tuolla mielenterveyspuolellakin kun siellä tavataan vanhempia... Niin eivät he (työntekijät) niitä lapsia tapaa tällä systeemillä. Mutta jos sieltä olisi lähtenyt työntekijä... niin ne perheet voisi saada apua ihan eri tavalla...Se voi kantaa paljon enemmän hedelmää kuin se, että se vanhempi käy vaan siellä puhumassa.”*

Kunnissa kaivattiin siis yksilöiden ammatillisen hiljaisen tiedon laajentamista yhteiseksi osaamiseksi, jolloin eri ammattiryhmät osallistuvat yhteistyöhön tasavertaisina (ks. Pärnä 2012, 44).

Työryhmän kokoamisen vaikeus voi haastattelijoiden kokemuksen viivyttää mukaan kaikkia yhteiskehittelyn myöhempiä vaiheita. Jos kokonaisaikatauluista koetetaan pitää kiinni viivytyksistä huolimatta, on vaarana että työryhmän perehdytys- ja suunnittelu prosessi jää liian lyhyeksi tai puutteelliseksi.

*V3: ”No se nyt ei ole perehdyttäjien vika, että minä tulin niin myöhään siihen... En tienyt mitään, mutta kauhean positiivisella mielellä kyllä (lähdin mukaan).”*

Motivoituneet työntekijät voivat pelastaa hankkeen huonosta alusta huolimatta. Osallistujien aktiivisuus hankkeessa on ratkaisevaa (ks. Kinnunen & Kylmäluoma 2009, 50).

Työryhmän pysyvyyden nähtiin olevan työskentelyä helpottava tekijä sekä asiakkaiden että työntekijöiden kannalta. Kun työryhmässä on toisilleen vieraita henkilöitä, nähtiin pysyvyyden edistävän myös luottamuksen rakentumista. Luottamuksen koettiin syntyvän helpoimmin siihen henkilöön, kenen kanssa yhteistyö on aloitettu.

*V4: ”Se haittas mua itseäni, että siinä ei ollut koko ajan se sama vetäjä, vaikka ne molemmat, hoiti oman hommansa hyvin, ja ihan kuin ei olisikaan.”*

*V6: ”Kyllä minäkin ajattelen, että sillä on vähän merkitystä. En tiedä oliko sillä lapsille merkitystä, mutta itse ehkä alkoi luottamaan siihen, joka sen aloitti (ryhmän vetämisen), enemmän. Ehkä se päivän tai illan kulku, tai jotakin siinä muuttui (kun veto vastuussa oleva vaihtui).”*

Luottamus on asia, joka syntyy jos on syntyäkseen. Luottamus rakentuu vuorovaikutussuhteissa ajan kanssa, eikä sitä voi perustella täysin järkisyyllä. Luottamuksen tunne näyttäytyy turvallisuuden tunteena ja tunteena että kuuluu joukkoon. (ks. Parviainen 2006, 170–171.) Luottamuksen tunteen syntymisellä koettiin olevan yhteys työryhmän pysyvyyteen, mutta ei suoraan henkilön koulutustasoon tai ammattitaitoon.

Jos projektiin määriteltyihin tehtäviin ei suunnitelmista huolimatta liikene riittävästi aikaa, aiheuttaa tilapäisten sijaisten käyttäminen turhaa projektiorganisaation laajenemista (Ruuska 2008, 45). Muutokset työryhmän kokoonpanossa voivat haitata yhteistyötä ja siihen sitoutumista.

*V5: "Ajattelen, että mahdollisimman kiinteä porukka, ettei tavallaan tuo sitä lisäkaartia ennen kuin on se ehdoton tilanne, että joku on pois."*

Pysyvän työryhmän nimeäminen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa jättää tilaa perehdyttämiselle ja toisiinsa tutustumiselle, mikä puolestaan edesauttaa luottamuksen rakentumista työryhmän jäsenten välille. Yhteiseksi koettu tavoite, tilaisuudet oman osaamisen laajentamiseen sekä omalta organisaatiolta ja etenkin esimiehiltä saatu tuki hanketyöhön lähtemiselle lisäsivät mahdollisuutta ja halua sitoutua hankkeeseen.

#### **Askel 4: Onnistunut aikataulutus**

Erilaisia hankkeita toteutetaan yleensä varsinaisen perustehtävän lisäksi. Pysyvän työryhmän nimeäminen on haaste silloin, kun aikatauluja pitää sovittaa oman perustehtävän aikatauluihin. (Laitinen 1995, 62–67). MIETE-yhteistyöhankkeen suunnitteluvaiheessa laadittiin alustava aikataulusuunnitelma, jota täydennettiin ja täsmennettiin yhteiskehittelyprosessin aikana. Yhteisten tapaamisaikojen sovittaminen kahden eri organisaation ja monen eri työntekijän kalentereihin voi olla haastavaa, jos se tehdään lyhyellä varoitusajalla. Haastateltavien mukaan selkeä aikataulutus helpotti sekä hanketyöhön sitoutumista että oman perustehtävän hoitamista.

*V4: "Se motivoi mua suunnattomasti, että meillä meni kahdestatoista kuuteen yhtenä päivänä viikossa ja se oli MIETettä ja sillä selvä."*

Haastatteluun osallistuneet arvostivat sitä, että yhteiselle suunnittelulle ennen ryhmätöinnin alkamista oli varattu riittävästi aikaa.

*V5: "Mä ajattelen, että siinä oli kuitenkin sille alkusuunnittelulle riittävästi aikaa. Kun tämä esittely on pidetty meidän yksikössä silloin maaliskuussa, ryhmä kuitenkin käynnistyi syksyllä. Toi oli arvokas aikaväli, siis niin kuin keväältä kesän yli, ja saatiin sellainen sopiva asiakasperhejoukkokin koottua."*

*V6: "Oli myöskin aikaa sille, ettei ne saman tien olleet ne asiakkaat siinä mukana."*

Organisaatorajoja ylittävä yhteistyö edellyttää uudenlaisten toimintatapojen opettelemista, joten prosessille on varattava riittävästi aikaa (ks. Heimo & Oksanen 2004, 54–55; Hakkarainen & Paavola 2006, 249; Laitinen 1995, 86; Parviainen 2006, 166). Usein kuitenkin työyhteisöjen kiire ja resurssipula aiheuttavat sen, että näitä yhteisiä jakamisen ja oppimisen mahdollisuuksia karsitaan aikatauluista ensimmäisenä (Koskimies ym. 2012, 15). Hankkee-

seen osallistuminen oman työn ohella on myös yksi työntekijää kuormittava tekijä (Laamanen ym. 2002, 71).

Tarvittavien perehdytys- ja suunnittelupalaverien sekä asiakaspalaverien aikatauluista sopiminen ja aikataulusta kiinni pitäminen vaikuttavat koko projektin aikatauluun. Viivytykset päätöksenteossa ja aikataulujen muutokset rasittavat aina koko projektia ja tuottavat ylimääräistä työtä hankevastaavalle, koska aikatauluissa on aina kyse suuremman ryhmän kalenterimerkintöjen muuttamisesta. MIETE-yhteiskehittelyhankkeessa kunnan B kanssa työryhmän nimeämisen siirtyminen viivästytti ja lyhensi perehdytysprosessin toteuttamista, ja asiakasperheiden valinnan viivästyminen johti lopulta toiminnan aloittamisen siirtämiseen.

Ruuskan (2008, 51) mukaan aikatauluissa lipsuminen johtuu tavallisesti siitä, että projektin riittämättömistä resursseista huolimatta tulostavoitteet pidetään ennallaan. Aikataulun pettäminen tapahtuu pienin askelin ja huomaamatta alkuun huomaamatta, mutta saattaa myöhästyttää lopulta koko hanketta. Syitä aikataulun pettämiseen voivat olla esimerkiksi vastuuhenkilön sairausloma, projektin aloittamisen viivästyminen sekä se, että lakisääteiset perustehtävät viemät voimavaroja hanketyön kustannuksella (ks. Ruuska 2008, 51; Terävä ym. 2011, 27.) Heti kehittämissyhteistyön alussa tehty riittävän väljä aikataulutus mahdollistaa myös hankkeen ulkopuolella tehtävän perustyön suunnittelun, jolloin hankkeeseen sitoutuminen on mahdollista perustyön siitä kärsimättä.

### **Askel 5: Toimintatilojen löytyminen**

Ryhmän toiminnassa jatkuvuus, pysyvyys ja ennustettavuus luovat turvallisuutta kaikille, sekä työntekijöille että asiakkaille (Aaltonen 2013, 18). Haastatteluissa otettiin kantaa työryhmän pysyvyyteen, mutta toimintatiloista ei haastatteluissa puhuttu. Tutkijan vapaudella otin toimintatilojen löytymisen yhdeksi kriittiseksi askeleeksi, koska ilman toimintatiloja minäkäänlainen toiminta ei olisi ollut mahdollista. Toisaalta, tiloista ja niiltä vaadittavista ominaisuuksista puhuttiin työryhmissä runsaasti sekä toimintaa suunniteltaessa että työryhmien itsearviointikeskustelujen aikana. Tutkittavan yhteiskehittelyhankkeen pilottikunnissa tilat saatiin korvauksetta käyttöön kuntien omista tiloista. Kummassakin kunnassa ryhmätoiminnan onnistumisen kannalta oli hyvä, että paikan päällä oli vastuuhenkilö, joka tunsikin kunnan tilat ja käytännöt esimerkiksi varauskäytännön ja käytössä olevat hälytysjärjestelmät.

Hankkeen aikataulutuksen ongelmat voivat vaikeuttaa sopivien toimitilojen löytymistä. Tilavaraukset pitää usein tehdä jo kuukausia ennen työskentelyn aloittamista, mikäli haluaa aina saman ryhmätilan käyttöönsä. Jos yhteistyön aloittaminen viivästyy, voi hankkeelle tulla ylimääräisiä kustannuksia turhaan tehdystä varauksesta. Tilavarausten siirtäminen ei välttämättä tilojen tehokkaan varauksen ja käytön vuoksi aina onnistu.

Tässä hankkeessa ryhmätilat löytyivät suhteellisen helposti kunnan työntekijöiden avustuksella. Toimitilat eivät olleet ihanteelliset suurien ryhmien työskentelyyn, mutta yhteistyön sekä työryhmän jäsenten luovuuden ja joustavuuden ansiosta toiminta saatiin annetuissa



tiloissa onnistumaan. Suurimmiksi ongelmiksi toimitiloissa koettiin äänieristysten heikkous, ovien automaattinen lukittuminen, tilojen heikko muunneltavuus sekä ryhmätilojen välittömässä läheisyydessä tapahtuva muu toiminta.

Myös tilojen muu käyttö hankkeen aikana aiheutti välillä käytännön ongelmia. Toimitilojen piti olla hankkeen käytössä noin tunti ennen ryhmätapaamista ja tunti ryhmätapaamisen jälkeen. Jos ryhmätilojen edellinen käyttäjä ei poistunut tiloista sovitun aikataulun mukaisesti, ei ryhmätoiminnan ennakkovalmisteluun ja tilojen siistimiseen ryhmän jälkeen jäänyt aina riittävää aikaa.

Kehittämishankkeiden käytössä ei yleensä ole omia vain tietyn ryhmän käyttöön tarkoitettuja tiloja, vaan tilat pitää etsiä usein vieraasta ympäristöstä hajanaisen tiedon varassa. Tarkoitukseen sopivien toimitilojen löytäminen hankerahoituksen puitteissa voi olla aikaa vievä prosessi, koska tilavarausten ja hankkeen aikataulutusten tulee kulkea käsi kädessä.

### **Askel 6: Asiakashankinta**

Asiakashankinnan ja hankkeessa tehtävän asiakastyön kohdalla tuli esille työntekijän kaksoisroolin ongelma. Haastateltavien kokemuksen mukaan se, että ryhmän työntekijä tuntee asiakasperheen entuudestaan voi olla sekä etu että haitta. Tuttuus voi vaikuttaa asiakkaan luottamuksellisuuden kokemukseen sekä työntekijän vaikeuteen oman roolinsa löytämisessä (lastenryhmän työntekijä vai lastensuojelun perhetyöntekijä). Niille perheille, jotka harkitsivat hankkeeseen osallistumista, kerrottiin keitä lastensuojelun työntekijöitä prosessissa on mukana, ja mitä se käytännössä tarkoittaa. Hankkeeseen haluttiin mukaan asiakasperheet, jotka halusivat ja pystyivät sitoutumaan toimintaan.

*V5: "Ajattelen, että ehkä joillekin vanhemmille oli merkitystä, että se tapahtui yhdessä MLL:n kanssa, eikä vain lastensuojelun tekemänä..."*

*V4: "Se oli jotain konkreettista, mitä tarjotaan, selkeä tuki, eikä välttämättä sitä kontrollia, jota lastensuojelutyössä aina harjoitetaan. Meillä voi olla joillakin (asiakkailla) sellainen olo, että me velvoitetaan jos ei suostu ottamaan tätä. Tämä oli jotain sellaista, mitä oli kiva antaa. Oikeasti, että tämä on nyt sellainen mahdollisuus, joka teille tulee. Ja asiakkaat uskoivat sen paremmin, kun siellä oli joitain ulkopuolisiakin."*

Asiakashankinta oli aikaa vievä prosessi, joka käytännössä jäi melko paljon kuntien työntekijöiden tehtäväksi. Työntekijöiden mielestä tämä oli tärkeä vaihe, johon he kaipasivat apua ja tukea. Myös tarkka aikataulutus ja vastuunjako koettiin hyvänä.

*V2: "Se oli haastavaa, että me saatiin ne perheet koolle. Tosi iso merkitys oli teidän Mietteen työntekijöiden tieto-aidolla. Tehän kannattelitte tossa esittelytapaamisesta sinne yli kesän. Ilman sitä tämä aikataulu ei olisi toteutunut, me ei oltaisi todellakaan*



*onnistuttu siinä ajassa ryhmää kokoamaan. Meillä oli selkeä aikataulu ja suunnitelma ja lähdettiin sitä työstämään sillä tavoin, mitä ne meidän resurssit oli.”*

Haastateltavien mukaan lähityöntekijällä tuttuina henkilönä oli periaatteessa hyvät mahdollisuudet kertoa asiakkaalle MIETE-kuntoutuksesta. He kokivat kuitenkin vaikeaksi esitellä uutta työtapaa mahdollisille asiakasperheille silloin, kun ei itse vielä ollut toiminnassa sisällä.

*V1: ”Sen lähityöntekijän voisi olla helpompi jotenkin perustella sitä ja keskustella...Varmaan siinä on sitäkin, että sen lähityöntekijän on vaikea vaikka kuinka kuulisi tietoa. Täytyisi olla itsellä jonkinlaista sellaista tatsia sellaisesta asiakastyöstä, että mitä se voisi olla. Olisi helpompi selittää.”*

Asiakashankinta koettiin paineita aiheuttavana vaiheena yhteistyöprosessissa, koska asiakkaiden puuttuminen olisi kaatanut koko yhteiskehittelyhankkeeseen osallistumisen. Haastateltavat kokivat, ettei heillä hankkeen alkuvaiheessa ollut riittäviä tiedollisia valmiuksia markkinoida uudenlaista toimintamallia omalle asiakaskunnalleen. Pienessä kunnassa, jossa henkilöstöresurssit lastensuojelun avohuollossa ovat vähäiset, tarvitaan laaja-alaisempaa verkostoitumista myös asiakashankinnan vaiheessa.

#### **Askel 7: Onnistunut viestintä**

Yhteiskehittelyhanke, jossa työryhmä koostuu kahden, fyysisesti toisistaan erillään olevan organisaation jäsenistä, tuo haasteita hankkeen viestintään. MIETE-kehittämishankkeessa sähköposti todettiin ainoaksi käytännössä mahdolliseksi tavaksi tiedottaa asioista työryhmän jäsenten sekä työryhmän ja hankevastaavan välillä. Tehokkaan sähköpostiviestinnän koettiin pitäneen työryhmän koossa, ajan tasalla ja yhtenäisenä siten, ettei kukaan työryhmän jäsenistä tullut eristetyksi porukasta (ks. Ruuska 2008, 156).

*V2: ”Toisaalta hankalaa, että kaikki ovat niin kaukana toisistaan, ettei pysty tapamaan, mutta se että yksi organisoi sähköpostilla sitä tiedonkulkua, ja se tuli aina kaikille se viesti ja se sama tieto. Se on sellainen, mikä piti langat käsissä. Että kyllä sitä pystyy tekemään työtä, vaikka asutaankin tai työskennellään (etäällä).”*

Koska työryhmien jäsenillä oli käytettävissään rajallisesti hanketyöhön suunnattua aikaa, sovittiin että sähköpostiviestintä kulkee pääasiallisesti hankevastaavan kautta. Hankevastaava vastasi aina viestiin ja välitti vastauksen kaikille työryhmän jäsenille samanaikaisesti. Haastateltavat kokivat, että keskustelussa ajan tasalla pysyminen ja tehtävistä sopiminen oli helpoa, kun kaikki saivat samat tiedot sähköpostiinsa.

*V3: ”Joo. Ja se on tärkeää noissa sähköpostiviesteissä se, että kun on tällaisen työryhmän kanssa keskustelua, niin kaikki muistaa pistää sen ”vastataan kaikille”, niin silloin siinä pysyy...ettei tule sellaisia irrallisia, että hei mitä nyt.”*

Hankevastaavan rooli viestien välittäjänä oli keskeinen, ja viestinnän keskittäminen säästi koko työryhmää liialta sähköpostien määrältä. Viestintää suoraan työryhmän jäseniltä hanke-vastaavalle ei kuitenkaan kielletty, vaan henkilökohtaiset asiat hoidettiin ilman välikäsiä.

*V5: ”Ajattelen, että se oli ihan niin kuin kivijalka koko toiminnalle... Ja kaikki löytyi. Aina joku muisti, että se oli siellä sähköpostissa.”*

Osa haastateltavista koki, ettei kyennyt oman perustehtävän hoitamisen ohella riittävästi paneutumaan sähköpostitse tulleiden viestien lukemiseen tai sisäistämiseen. Koska yhteis-kehittelyhankkeen aikana yhteiset tapaamiset olivat harvassa, pyrittiin palaverikäytäntöä tehostamaan siten, että ennen ryhmätoimintaa ja sen jälkeen oli aikaa keskustella ja pohtia hankkeeseen liittyviä asioita. Silti käytännön ryhmätoiminnan yhteyteen sijoitettu palaveri ei aina toteutunut toivotulla tavalla, vaan siihen varattu aika kului liiaksi käytännön valmisteluihin.

Viestinnän painopiste vaihteli projektin vaiheiden mukaan. Käynnistymisvaiheessa viestintä hankkeen ja yhteistyökumppanin kuntaorganisaation sekä hankkeen ja säätiön esimiestas-son välillä oli vilkasta. Varsinaisen toteutustyön käynnistyttyä puolestaan työryhmän sisäi-nen viestintä oli keskeisessä asemassa. (ks. Ruuska 2008, 103 & 156). Työryhmän sisäisessä viestinnässä on tärkeää, että päävastuu viestinnästä on sovittu yhdelle henkilölle, ja että hankkeen viestintäkäytännöt ovat koko työryhmän tiedossa. Onnistunut viestintä tuo turval-lisuuden tunnetta ja pitää työryhmää koossa.

### **Askel 8: Turvallinen struktuuri**

Työsuunnitelmassa täytyy olla selkeitä virstanpylväitä (milestones) ja välitavoitteita (deadli-nes), jolloin pysähdytään arvioimaan tavoitteiden toteutumista (Ruuska 2008, 53). Työsuun-nitelma toimii myös hankkeen seurannan ja valvonnan apuvälineenä.

Yhteiskehittelyhankkeen alussa, heti kun työryhmä oli muodostettu, sovittiin hankkeen aikana pidettävistä välttämättömistä palavereista sekä hankkeeseen liittyvän asiakastyön aikatauluista. Palavereissa oli myös selkeä rakenne, jota pyrittiin noudattamaan mahdolli-simman hyvin. Työryhmän palaverit koostuivat alun suunnittelupalavereiden lisäksi ennen ryhmätoimintaa pidetyistä suunnittelupalavereista, ryhmätoiminnan jälkeen pidetyistä arvi-ointipalavereista sekä hankkeen loppuarviointipalavereista. Hankkeen vastaava toimi pala-vereissa puheenjohtajana ja käytännön syistä piti samalla pöytäkirjaa.

*V3: ”Olen samaa mieltä siitä, että oli hyvä, kun sille (palaverille) oli varattu oikein aika. Ettei niin, että kun perheet lähtevät, niin työntekijät lähtevät samalla. Se oli tosi hyvä.”*

Palaverista laadittu kirjallinen yhteenveto toimi asiakastyön suunnittelun apuna. Yhteenveto käytiin läpi aina ennen seuraavan ryhmätapaamisen alkua, minkä koettiin jäsentäneen työ-

ryhmän toimintaa. Etukäteen suunnitellun palaverirakenteen noudattamisen lisäksi haastatellut arvostivat toinen toistensa sitoutumista sovittuihin aikatauluihin.

*V3: ”Ja että kaikki sitoutuivat siihen (palavereihin), ettei ollut niin että puolet kerroista joku olisi aina sanonut, että mun täytyy nyt mennä. Että kun varsinainen ryhmä on ohi, niin ei ole enää aikaa.(.) Se oli siis tosi hyvä.”*

Ryhmätapaamisen jälkeinen palaveri toimi koko kehittämisprosessin arvioinnin osana, mutta sisälsi myös työnohjauksellisia elementtejä.

*V1: ”Se oli minusta hyvä, että aina jälkeensä saatiin palaverata siitä, että menikö tämä (ryhmäkerta) nyt niin kuin oli tarkoitettu. Ja kyllä minusta tuntui siltä, että siinä sai sanoa, jos itsestä tuntui siltä, että minä en nyt oikein osannut tai tämä ei nyt mennyt ihan.”*

Selkeän struktuurin koettiin luovan työryhmälle turvallisuutta (ks. Pärnä 2012, 194). Struktuuria loivat kokonaissuunnitelma tarvittavista kokouksista, palaverien selkeä rakenne sekä sovittujen asioiden kirjaaminen. Hankkeessa tulee aina eteen tilanteita, jolloin aiemmin tehtyihin päätöksiin joudutaan palaamaan ja pohtimaan jo tehtyjä ratkaisuja. Kun palaverin kulku on kirjattu muistioon mahdollisimman tarkasti, ei asioita tarvitse säilyttää muistin varassa.

#### **Askel 9: Joku ottaa päävastuun**

Yhteistyöprojektien huolellinen suunnitteleminen on tärkeää. Erityisesti toiminnan säännöt ja vastuualueet pitää määritellä heti hankkeen alussa. (ks. Möttönen & Niemelä 2005, 165; Ruuska 2008, 41–54.) Epäselvyydet pelisäännöissä ja vastuukysymyksissä ovat hankeyhteistyötä rasittava tekijä (ks. Laitinen 1995, 62–67).

Haastateltavien vastauksissa korostui hankevastaavan roolin tärkeys. Haastateltavat näkivät, että yhteiskehittelyprosessin päävastuun tulee olla selkeästi nimetyllä työntekijällä, joka tarvittaessa delegoi tehtäviä ja vastuita muulle työryhmälle.

*V3: ”Mutta nimenomaan se, että yhdellä on se päävastuu, ja se jakaa tehtäviä. Ja sitten tietää, että jokainen hoitaa sen omansa.”*

Haastateltavien mukaan työryhmän jäsenten roolit tulisi määritellä jo heti hankkeen alkuvaiheessa. Tehtäväjaossa on huomioitava tasapuolisuus, jotta yhteenkuuluvuuden tunne ryhmässä saavutetaan, eikä kukaan tunne itseään työryhmässä ulkopuoliseksi.

*V3: ”Se oli mielestäni kuitenkin hyvä ajatus, että kaikki on mukana (kotikäynneillä ja palaverissa). Ettei siinäkään kohden kukaan työntekijöistä jää ulkopuoliseksi.”*

Hankevastaavan odotettiin pitävän ”ohjaksia käsissään” ja tarvittaessa tekevän sellaisiakin päätöksiä, jotka eivät ole koko työryhmän mieleen. Vaikka haastateltavien omat toiveet tehtäväjaosta eivät kaikin osin toteutuneet, he osasivat ajatella tehtyjä ratkaisuja asiakkaiden näkökulmasta, mikä helpotti päätöksiin sitoutumista.

*V5: ”Koin sen ristiriitaiseksi, että olin lasten ryhmässä ja olisi ollut toive päästä isompien lasten ryhmään. Mutta silti ajattelen, että työntekijän tarpeet eivät menneet asiakkaiden tarpeiden yli. Pidin sitten sitä tärkeänä, että ryhmäläiset voisivat työskennellä jo tutuiksi tulleiden ohjaajien kanssa, ettei siinä alati vaihdu ohjaajat.”*

Hankevastaavan roolina nähtiin myös työryhmän ohjaaminen ja rajojen asettaminen, jotta työryhmä pysyy sille osoitetussa perustehtävässä. Tarvittaessa hankevastaavalta edellytettiin tiukkojakin ohjaavia otteita.

*V2: ”Vetäjien rooli on se, miten rajata sitä, että okei sä olet nyt ollut vähän aikaa hiljaa, mitä mieltä sä oot. Se on varmaan kaikissa ryhmässä se sama.”*

*V7: ”Kirjattiin, koska sinä (haastattelija) aina komensit, että sitten seuraavaan asiaan ja ei enää tätä, ja nyt puhutaan toi näkökulma.”*

*V6: ”Olit aika tiukka (naurua)”*

*V7: ”Kyllähän me olis keskusteltu tunteista ja tunnetiloista ja ilmapiireistä vaikka kuinka kauan, mutta sinä raamitit sitä. Pidit hanskassa.”*

*V5: ”Se oli tarpeenkin.”*

Vastuun kasautumisessa paljon yhden henkilön osalle nähtiin riskinsä yllättävissä muutostilanteissa, joissa sovitun toiminnan on jatkuttava. Esimerkiksi vastuuhenkilön sairastuessa työryhmältä vaaditaan venymistä, johon ei voi täysin valmistautua, mutta josta voi silti selvitä hyvillä mielin ja onnistuneesti sujuvan ryhmätyön avulla. Onnistumisen kokemus voi tuoda mukanaan myös itseluottamusta.

*V2: ”Ja olihan siinä se kerta kun sinäkään et (haastattelija) ollut paikalla...Muistelin sitä lastenryhmää, että se meni ihan hyvin. Eihän meillä ollut mitään hätää...Se oli sellainen kerta, että se vetovastuu ei ollutkaan yhdellä ihmisellä, vaan se oli kaikille. Mutta se ryhmä meni hyvin...Tuli itsellekin sellainen hyvä olo.”*

Hankevastaavan keskeisiä tehtäviä tuntuivat olleen hankkeen johtaminen ja työrauhan takaminen työryhmälle. Hankevastaavan tehtävänä on huolehtia siitä, että hankkeelle asetetut tavoitteet saavutetaan annetuilla resursseilla määräajassa. Vastuuhenkilön pitää määritellä työntekijöiden vastuualueet ja delegoida tehtäviä, mutta hänen pitää myös osata luottaa työryhmän ammattitaitoon. (ks. Ruuska 2008, 137–144.)

## Askel 10: Rinnalla kulkeminen

Mahdollisuus tehdä työtä verkostoissa on laajentanut ja hämärtänyt työpaikan käsitettä. Työpaikka voidaan ajatella sekä fyysisenä että sosiaalisena tilana. Fyysinen tila on mahdollista rakentaa suunnitellusti, mutta sosiaalinen tila muuntuu koko ajan. ”Sosiaalinen tila on käyttäytymisnormien säätelemä suhdeverkosto”. (Heiskanen 2006, 192.)

Kummassakin haastatteluryhmässä haastateltavat totesivat, että yhteistyö hankkeessa oli helppoa ja mukavaa. Sitä, mikä edesauttoi hyvän yhteistyön syntymistä, oli vaikeampi määrittellä eikä sitä kyetty paikantamaan selkeästi mihinkään tiettyyn hankkeen vaiheeseen.

*V7: ”Ajattelen, että se lähti jotenkin siellä jo ihan heti, eikä puolen vuoden päästä, kun ryhmät lähti käyntiin, vaan ajattelen että jotenkin se sama-aaltisuus... Se varmaan vaikutti siihen. En tiedä. Joskus vaan ilmeisesti porukat osuus.”*

Haastatteluissa tuli esiin, että työryhmän jäsenet luottivat säätiön asiantuntemukseen ja säätiön työntekijöiltä saatavaan tukeen siinä määrin, että heillä oli uskallusta lähteä yhteistyöhön mukaan.

*V1: ”Niin. ... kyllä silläkin oli suuri merkitys, että kun meillä oli aina se loppu tai siis se jälkipalaveri, että ei tullut kertaakaan sellaista että kukaan teistä tietäjistä olisi sanonut, että ”kuule kyllä sääki nyt olit ihan”, kun sellaistaikin olisi voinut olla. Silloinhan se (yhteistyö) katkeaa siihen suurin piirtein niin kuin seinään. Kyllähän tavallaan se teidän ammattitaito näkyi siinäkin, että tässä tehdään niin kuin yhdessä, vaikka me ei oltu osajia.”*

*V7: ”Tuliko siitä sitten jokin rinnalla kulkemisen olo...”*

Hyvän ja toimivan yhteistyön edellytyksenä on luottamus toisiinsa työryhmän jäsenenä (Isoherranen 2005, 108). Haastateltavien puheissa tuli ilmi, että säätiö koettiin sekä asiakkaiden että työntekijöiden taholta luotettavana yhteistyökumppanina. Asiantuntijaan voidaan luottaa pelkästään sen perusteella, että hänen edustamaansa organisaatioon luotetaan (institutionaalinen luottamus). Myös ammatti tai koulutustausta voi herättää odotuksia osaamisesta, ja sitä kautta tietynlaista luottamusta. Tällöin tietynasteinen luottamus on olemassa jo ennen kuin on tavattu toisia tai työskennelty yhdessä. (Ilmonen & Jokinen 2002, 158; ks. Pärnä 2012, 144–149.) Luottamuksen kokemus ei välttämättä edellytä kasvokkain tapaamista, vaan se voi syntyä muunlaisessakin yhteydenpidossa (Saaren-Seppälä 2006, 326).

*V6: ”Se alkoi hyvissä ajoin se meidän tutustuminen silloin, sieltä keväältä jo, ja sitten kun ryhmä alkoi elokuussa, niin siinä oli puoli vuotta kuitenkin. Kuinka monta tapaamista sitten oli..noin neljä tapaamista ilmeisesti...ja paljon sähköposteja.”*

Työryhmän jäsenet kokivat kehittämishankkeessa ja työryhmässä työskentelyn uudenaikaisena vaihtoehtona tehdä työtä, ja jopa voimauttavana kokemuksena.

*V1: ”Ryhmät on vähän sellaisia. Mulla on ainakin itsellä sellainen, että kun on nähnyt ohjaajan ominaisuudessa ryhmää, että ”ah, mä en jaksa”. Mutta sitten kun sä menet siihen ryhmään, niin siitä tulee tiedätkö sellaista energiaa...Siitä saa oikeasti sellaista puhtia, että ei ole yhtään väsynyt kun lähtee (ryhmästä pois). Kumma juttu.”*

Haastateltavien olo rinnalla kulkemisesta saattoi kasvaa luottamuksen syntymisen myötä. Luottamuksen tunteen kokemiseen tarvitaan henkilökohtainen kokemus siitä, että yhteistyökumppani toimii häneen kohdistettujen rooliodotusten mukaisesti ja on siksi luotettava (ks. Saaren-Seppälä 2006, 326). Haastateltavat kokivat säätiön työntekijät asiantuntijoiksi joihin voi luottaa ja tukeutua silloin, kun usko omaan osaamiseen horjuu. Kaikkien työryhmän jäsenten tasavertainen kohtelu toi tunteen yhdessä tekemisestä.

Yhdessä tekemisen tunne saattoi syntyä myös yhteisesti jaetun hankkeen tarkoituksen ja tavoitteen myötä. Halukkuuteen toimia yhdessä vaikutti kaikkien mukaan lähteneiden innostus ryhmämuotoista toimintaa ja yhteistyötä kohtaan. Myös yhteinen alakohtainen tieto auttoi työryhmän jäseniä ymmärtämään toisiaan, koska kaikki ymmärsivät organisaatorajoista huolimatta toistensa käyttämää kieltä. Työryhmällä oli yhteinen ”kognitiivinen kartta”, jonka mukaan oli helppo toimia. (ks. Hall 2005, 188–190.) Yhteinen kieli mahdollisti myös yhteisen huumorin, joka näkyi vielä haastattelutilanteessakin.

### **Askel 11: Positiivinen palaute ja mahdollisuus oppia**

Yhteiskehittelyhankkeessa mukana olleiden puheissa toistui kiinnostus uusien asioiden oppimiseen ja tarve saada uusia työkaluja omaan työhön. Henkilökohtainen intressi motivoi osallistumaan hankkeeseen. Positiivinen ja kannustava ilmapiiri koettiin tärkeäksi onnistumisen edellytykseksi sekä yhteistyön sujumisen että oman oppimisen kannalta.

*V1: ”Ja se palaute oli aina se just mitä perheillekin...että se on niin kuin läpi koko sen (prosessin). Perheille annetaan positiivista palautetta ja haetaan niitä hyviä asioita sieltä, mikä onnistuu. Samanlainen meistä löytyi, vaikka ei suinkaan aina onnistunut. Se oli sellaista, no rakentava on mun mielestä vähän vanhanaikainen sana...Ainakin hirveästi sai sellaista positiivista oppia omasta itsestäänkin, eikä vain pelkästään siitä ryhmätyömenetelmästä.”*

Osittain oppimisessa oli kyse perehdyttämisestä, osittain osallistujilla oli toiveita omaan työhön hankkeen kautta mahdollisesti saatavasta lisäarvosta, uusien ryhmätoimintamallien oppimisesta.

*V3: ”Että nähdä tällainen ryhmätoiminta, niin siitä oppii sitä ryhmän vetämistä. Jos joskus tulee samanlainen tilanne, tai... Se, että sai olla mukana sellaisessa ryhmässä,*

*jossa itsellä ei ollut vetovastuuta, niin on helpompi lähteä jatkossakin ryhmiin. Että on saanut ensin opetella vähän.”*

Hankkeen tulosten juurtumisen kannalta on hyvä olla tietoinen osallistujien oppimistarpeista. Hankkeen aikana kirjaaminen keskittyy usein kehittämisprosessin arviointiin ja asiakasprosesseihin liittyviin pakollisiin kirjaamisiin, jolloin osallistujien henkilökohtaisiin tarpeisiin tehtäville kirjaamisille jää ehkä liian vähän aikaa. Haastattelussa tuli esille myös tarve tehdä muistiinpanoja henkilökohtaisen ammatillisen kehittymisen tueksi.

*V5: ”...että minulle olisi tullut enemmän tavallaan sellainen menetelmäkansio koottua niistä menetelmistä, mitä kukin ryhmissään toteutti. Ehkä siitä pystyy palauttamaan mieleen, ja on saatavillakin se, mitä siinä ryhmässä missä itse oli mukana, käytettiin... Se tuli siinä yhdessä puhuttua ja jaettua, se ei taltioitunut itsellä mihinkään.”*

Jokaisen osallistujan mahdollisuus tehdä itselleen prosessin kulkua ja tapahtumia koskevia kirjauksia mahdollistaa kokonaisuuden hahmottumisen, tiedon muistamisen ja opitun siirtymisen käytännön työhön myöhemmin. Perustyön ohessa aikaa oman oppimisprosessin pohtimiseen ei ehkä jäänyt riittävästi. Silti haastateltavat kokivat saaneensa uusia välineitä omaan työhönsä jatkossa.

*V2: ”Mmm. Ja paljon sai siis oppia menetelmistä, keinoista, puheeksiottamisesta, siitä miten lasten kanssa voi käsitellä tuollaisia asioita (.) ei niitä ole ennen tullut omassa työssä vastaan. Nyt ne ovat käytössä ...”*

Kollektiivinen tietovaranto kuvaa asiantuntijoiden ammatillisen erityisosaamisen kautta ymmärrettävissä olevaa tietoa. Tietovaranto liittyy mahdollisuuteen nähdä oma työ ja toiminta osana kokonaisuutta yli organisaatio- ja ammattirajojen. (Saaren-Seppälä 2006, 310.) Kollektiivinen tiedonmuodostus mahdollistaa kollektiivisen asiantuntijuuden, mikä vapauttaa yksilöt pakosta tietää kaikkea, koska se mahdollistaa muiden asiantuntemuksen hyödyntämisen. Yhteistyöhankeissa oleellista on yksilön halu ja taito jakaa omaa asiantuntemustaan ja kuunnella toisten ajatuksia. (Parviainen 2006, 165, 181.)

## **Askel 12: Asioiden kirjaaminen**

Hankkeen aikana asiakastyössä laadittiin raportteja ja muistioita, joiden oli tarkoitus olla apuna asiakkaan loppuyhteenvedon laatimisessa tai joita käytettiin tiedon välityksessä. Eri asiantuntijatahojen kohdalla voi olla suuriakin eroja siinä, kuinka laajasti tai suppeasti asioista on totuttu raporttoimaan, joten nämä asiat on tarpeen käydä läpi perehdytysvaiheessa. Jälkikäteen tehtyjä dokumentteja on vaikea täydentää, koska asiat unohtuvat ja muistiinpanot on hävitetty.

Raportointijärjestelmä on hankkeen oma tapa seurata ja arvioida työn edistymistä. Riittävä ja oleellisten asioiden kirjaaminen mahdollistaa sen, että hankkeen suunnitelmia ja toteutu-



mia voi verrata keskenään. Raportoinnin suunnittelun edellytyksenä on, että vastuualueet ja hankkeen organisointi ovat kaikkien tiedossa. (Ruuska 2008, 218–220.)

*V2: ”Olihan se hyvä, että tuli kirjattua. Se varmaan olikin sellainen ryhdistävä juttu. Kun ne kirjattiin, niin jotenkin ne oleelliset asiat erottui epäoleellisista, koska tämä puhumisen tarve ja tulva oli ihan valtava. Mutta niihin ei kyllä itse lähityöntekijänä palannut. Eli en kyllä käynyt läpi, mitä se setti oli jonkin perheen osalta. Sitä olisi kannattanut hyödyntää.”*

Kirjallinen dokumentointi on osa hankkeen viestintäsuunnitelmaa. Jo perehdytysvaiheessa on hyvä tehdä päätöksiä siitä, mitä keneltäkin raportoinnin suhteen odotetaan. Raportoinnissa on otettava huomioon sekä asiakkaan, että työntekijän oikeusturva, joten salassapitosäädökset ja asiakkaan oikeudet on otettava suunnittelussa huomioon. MIETE-yhteiskehittelyhankkeessa asiakkaat olivat säätiön asiakkaita, joten kaikki viralliset asiakaskirjaukset tehtiin säätiön käytössä olevaan asiakastietojärjestelmään.

*V2: ”Ja tietysti työntekijöinä oltiin siitä ilahtuneita, että ei ollut myöskään lastensuojelutyöntekijän kirjaamisveloitetta.”*

Pulmatilanteita kirjaamisissa koettiin silloin, kun kirjaamiseen käytettävää aikaa ei ollut riittävästi tai jos kirjaaminen tapahtui muualla kuin säätiön toimitiloissa. Kirjaukset saattoivat olla liian suppeita tai dokumenteista jouduttiin tekemään väliaikaisia tallennuksia yhteistyökumppaneiden tietojärjestelmiin tai kirjaamiset tapahtuivat liian suurella viiveellä. Kirjaamiskäytännöt aiheuttivatkin välillä hankaluuksia tiedonkulussa, sillä tarvittavia asiakastietoja ei ollut yhteisesti kaikkien saatavilla, koska yhteistä tietojärjestelmää ei ollut käytössä. Kuitenkin työryhmän jäsenten olisi kuitenkin tarvittaessa pystyttävä nopeasti löytämään toistensa tuottamia asiakirjoja (ks. Ruuska 2008, 94). Kehittämistyön edetessä kiinnitettiin enemmän huomiota siihen, että ryhmätoiminnan kannalta oleellinen asiakastieto (esimerkiksi asiakkaiden taustatiedot ja verkostopalaverien ja kotikäyntien tiedot) käytiin läpi yhteisissä työryhmän kokouksissa.

Työryhmissä pohdittiin myös vaitiolovelvollisuuden ja työntekijöiden kaksoisroolien aiheuttamaa ristiriitatilannetta. Lastensuojelusta ryhmissä mukana olleet työntekijät saivat asiakastaan paljon sellaista tietoa, jonka he kokivat lastensuojelun asiakastyössä tarpeelliseksi. He eivät kuitenkaan voineet välittää ryhmissä saatua tietoa eteenpäin lastensuojelun työryhmälle ilman perheen lupaa, koska asiakkaille oli luvattu, että ryhmät ovat luottamuksellisia eikä niissä esiin tullutta tietoa kirjata lastensuojelun asiakastietojärjestelmään. Käytännössä asiakkaiden kanssa sovittiin, mitä tietoa oma lastensuojelun työntekijä voi myöhemmin hyödyntää.

*V5: ”...olisi ollut lasten kannalta jopa hyödyllistä, jos olisi tullut kirjattua (lastensuojelun asiakastietoihin), koska ne tilanteet oli niin tunnetta täynnä. Ja sillä on tavallaan*

*ollut merkitystä siihen, että mikä on lasten kokemana ollut se perheen tunneilmapiiiri, minkä osalta lapset voi voida perheessä hyvin tai huonosti.”*

Hankkeen aikana ei kannata tehdä kirjaamisia kirjaamisen vuoksi vaan käytännön tarpeisiin. Hanketta suunniteltaessa on pohdittava mitä hankkeen aikana pitää raportoida ja mitä tarkoitusta varten. Tämän jälkeen on laadittava työryhmälle konkreettinen ohjeistus siitä mitä raportoidaan (asiakastiedot, kokousmuistiot, arviointilomakkeet), milloin raportoidaan, mitä tarvittavat lomakkeet löytyvät, kuka raportoi ja mikä osa raportoinnista on kenenkin vastuulla. Raportoinnin ja kirjausten suunnittelussa pitää ottaa huomioon myös asiakastyötä säätelevä lainsäädäntö silloin, jos hankeyhteistyöhön liittyy asiakastyötä.

### **Askel 13: Yhteistyökanava pysyy auki**

MIETE-hankkeen arviointi toteutui suunnitellusti. Kehittämistyöryhmä oli suhteellisen helppo motivoida väliarviointien tekemiseen, koska arviointeja käytettiin hyödyksi toiminnan suunnittelussa. Tarkoitus oli välillä pysähtyä miettimään tehtiinkö oikeanlaisia ratkaisuja, ja mitkä asiat olisi mahdollista saada sujumaan paremmin. Ei siis tehty arviointia arvioinnin vuoksi, vaan käytännön tarpeeseen.

Yhteistyöhankkeiden päättyessä on tärkeä tehdä yhteinen loppuarviointi. Loppuarvioinneissa sekä heti yhteiskehittelyhankkeen päättyessä, että tähän tutkimukseen liittyvässä haastattelussa työryhmän jäsenet kertoivat niistä hyvistä vaikutuksista, joita yhteiskehittelyprosessiin osallistuminen aiheutti asiakkaille, työntekijöille ja koko organisaatiolle.

Vaikutuksia, jotka ovat näkyneet tai tulevat näkymään työntekijöiden omassa asenteessa tai asiakastyössä olivat mm. toisenlainen näkökulma lastensuojeluasiakkaiden tilanteeseen.

*V5: ”Silti ajattelen, että kun tämä tapahtui lastensuojelun toimesta, niin siinä oli sellainen hyvä puoli, että lastensuojelun työntekijät nähtiin oikeasti myös se vanhemman huonovointisuus. He tulivat niin nähdynksi ja kuulluksi niissä tapaamisissa ihan eri tavalla, kuin mitä siihen asti jotkut perheen tapaamiset kotona. Tavallaan sillä on ollut merkitystä ihan tähän päivään asti...Se on itseänikin lähityöntekijänä hyvin paljon auttanut miettimään sitä tuen tarvetta ja palvelun tarjontaa.”*

Metterin (2004, 139) mukaan asiakas voi hyötyä siitä, että työntekijä siirtyy virastopöytänsä takaa tasavertaisempaan vuorovaikutussuhteeseen asiakkaan kanssa, kohti rinnalla kulkijan roolia. Osa työntekijöistä arveli koko prosessin muuttaneen omaa käsitystä asiakkaista tai tavasta tehdä asiakastyötä.

*V4: ” Ajattelen, että se muutti käsitystä asiakkaista. Kyllä minä sen olen tiennyt, että asiakkaat ovat tavallisia ihmisiä, mutta ajattelen, että se on erityinen kokemus. ... Se on ollut sellainen iso asia. Siinä oltiin ehkä itsekkin enemmän tavallisia ihmisiä, kuin siinä kun käydään kotikäynnillä, kun mekin oltiin ryhmää.”*

Yhtenä suurena asiana työntekijät pitivät oman konkreettisen menetelmäosaamisen lisääntymistä. He kokivat, että heillä on jatkossa enemmän keinoja tehdä perhetyötä ja vastata paremmin asiakkaiden tarpeisiin myös silloin, kun kohderyhmänä on jokin muu kuin MIETE-kuntoutuksen kohderyhmä. Yhteistyöprosessi jäi työntekijöille mieleen hyvänä ja opettavaisena kokemuksena, johon voi lähteä uudelleenkin mukaan.

Työntekijät kokivat MIETE-kuntoutusmallin soveltamisen kunnassa ilman ulkopuolisen osajan tukea haasteelliseksi, ja toivoivat että yhteistyötä säätiön kanssa olisi jatkossakin mahdollista tehdä. Haastateltavat näkivät mahdollisia yhteistyökumppaneita myös oman kunnan eri organisaatioiden piirissä, kuten aikuispsykiatrialla ja perheneuvolassa. Kuntien taloudellinen tilanne, vähäiset henkilöstöresurssit ja tehtävien priorisointi saattavat haastateltavien mielestä kuitenkin olla este MIETE-yhteistyölle jatkossa. Säästötoimenpiteiden paineissa kunnissa keskitytään tehtävien priorisointiin ja lakisääteisten perustehtävien hoitamiseen.

MIETE-yhteistyöhön osallistuminen sai haastateltavat ajattelemaan myös MIETE-kuntoutuksen oikeaa sijoittumista perheen palveluissa. MIETE-kuntoutuksella nähtiin olevan paikka peruspalveluissa tai peruspalveluiden ja lastensuojelun välimaastossa.

*V4: "Ajattelen niin, että tähän ryhmään osallistumisen edellytyksenä ei oikeasti pitäisi olla edellytyksenä se lastensuojelun asiakkuus, vaan se voisi olla se kuntalaisuus ja aikuispsykiatrian asiakkuus ja sitä kautta se lasten yhteys. Se olisi parempi pohja lähteä sitä ryhmää kokoamaan."*

Hankkeen tuloksena tuntui syntyneen sellaisia toimintamalleja, joita työntekijät voivat omassa työssään lastensuojelun perhetyössä hyödyntää, mutta myös toimintamalleja, joiden kehittämiseen kunnan omat voimavarat eivät riitä. Vaikka hankkeen avulla tuotetun MIETE-kuntoutuksen tulevaisuus näyttää kunnissa epävarmalta, on hankkeella saatu sekä työntekijöiden että kuntoutuksen kohderyhmän kannata hyviä tuloksia. (ks. Laamanen, Alakauhaluoma & Juvonen 2002, 78.)

## 5.2. Mikä auttoi pysymään polulla?

MIETE-yhteiskehittelyprosessin aikana jouduttiin välillä tilanteisiin, jolloin aikataulua jouduttiin uudelleen sopimaan tai venyttämään, tai kehittämistyön resursseista jouduttiin neuvottelemaan uudelleen. Kaikki haastatellut lähtivät yhteiskehittelyhankkeeseen mukaan mielellään, ja kokivat hankkeessa mukana olemisen kannattavaksi. Kuvioon 17 on koottu hankkeen organisointiin, työntekijöihin, organisaatiokulttuuriin ja muihin seikkoihin liittyviä tekijöitä, jotka koettiin kehittämissyhteistyön onnistumista edistäneiksi MIETE-hankkeessa.

Hankkeen onnistumista edistäneet tekijät on luokiteltu hankkeen organisointiin, organisaation toimintakulttuuriin ja työntekijöihin liittyviin tekijöihin. Lisäksi haastattelussa tuli esiin useita mainintoja positiivisen ilmapiirin merkityksestä yhteistyön onnistumiselle. Positiivi-

#### **HANKKEEN ORGANISOINTI**

- hyvä esittely tiimipalaverissa
- hyvä sabluuna, selkeä paketti
- selkeä aikataulu ja konkreettinen suunnitelma
- alkusuunnittelulle riittävästi aikaa
- alkoi hyvissä ajoin työryhmän tutustuminen tosiinsa
- kaikki välineet ja tarvikkeet mietitty
- joka, joka ottaa päävastuun
- hyvä, että jaettiin niitä vastuita
- sähköpostilla kaikille viesti ja se sama tieto
- tuli kirjattua oikeat asiat
- purkupalaverille oli aika heti ryhmäkerran perään
- ennakointidialogi ja seurantalaveri
- hyvät tarjoilut, tie sydämeen käy vatsan kautta
- ei lastensuojelutyöntekijän kirjaamisvelvoitetta
- tieto kulki vanhempain- ja lastenryhmän välillä
- riittävät taloudelliset ja ajalliset resurssit
- hyvä perehdytys, jota käytäntö avasi

#### **POSITIIVINEN ILMAPIIRI**

- "Tehdään niin kuin yhdessä, vaikka me ei oltu osajia."
- "Vähän niin kuin olisi aina tunnettu, jotenkin se sama-aaltoisuus."
- "Tilaa sanoa, että jos oli jotain, että tehtäis toisin."
- "Sai sanoa, että minä en nyt oikein osannut."

#### **PERUSORGANISAATION TOIMINTAKULTTUURI**

- sai siunauksen esimieheltä ja työporukalta
- hyväksyntä, että saa käyttää työaikaa tähän
- kun se sopi kalentereihin ja oli "hyvään aikaan"
- sai vapaasti olla tässä mukana
- tuli huomatuksi täällä perustyön äärellä
- oli voimavaroja, saatiin laittaa ryhmä
- ryhmäkulttuuri
- kaikki innokkaat pääsi mukaan, ketään ei määrätty
- pystyi luottamaan laadukkuuteen

#### **TYÖNTEKIJÄT**

- kaikki sitoutuvat ja työntekijät myös pysyy
- tervetullutta vaihtelua perustyöhön
- erilainen mahdollisuus tehdä omaa työtä
- aika rohkeasti tultu mukaan, uuden kokeilu
- ajatus siitä, että hanke olisi asiakkaille hyväksi
- positiivinen mielikuva säätiöstä
- mahdollisuus tutustua työtovereihin tekemällä yhdessä töitä
- säätiön työntekijöiden tietotaito
- säätiön työntekijöiden taito kannatella prosessia

Kuvio 17:

Yhteiskehittelyhankkeen onnistumista edistäneitä tekijöitä MIETE-hankkeessa

nen ilmapiiri nousi osittain hankkeen organisointiin, perusorganisaatioon ja työntekijöihin liittyvistä asioista. Osittain positiivista ilmapiiriä kuvattiin ”henkilökemiasta” johtuvaksi, mikä ei ole selitettävissä minkään yksittäisen tekijän tai työntekijöiden ominaisuuksien kautta.

Yhteiskehittelyhankkeen onnistumista edisti hankkeen hyvä suunnittelu, jolloin tiedettiin jo hankkeen esittelyvaiheessa, mitä ollaan tekemässä, missä aikataulussa ja mitä resursseja toiminta vaatii. Työryhmän perehdyttämisen ja toisiinsa tutustumisen merkitys nousi haastatteluissa esiin, tosin mainittiin myös siitä, että yhteistyö lähti heti alusta asti hyvin käyntiin. Hankkeen aikana hyvin toimiva viestintä, selkeä vastuujako, tarkoituksenmukaiset palaverikäytännöt ja selkeät käytännöt (esimerkiksi kirjaamisessa) edistivät hankkeen onnistumista. Myös säätiön ja MLL:n hyvä maine asiakkaiden ja työntekijöiden mielissä koettiin hanketta edistäväksi tekijäksi. Haastateltavien mukaan asiakkaita oli helppo saada mukaan silloin, kun yhteistyökumppani koettiin positiiviseksi.

Myös perusorganisaatiolla, josta yhteistyökumppanit tulivat hankkeeseen, oli vaikutusta yhteistyön onnistumiseen. Organisaation, esimiesten ja työtoverien positiivinen suhtautuminen ja kannustaminen hankkeeseen oli haastateltujen mielestä merkityksellistä, samoin kuin hankkeeseen osallistumisen vapaaehtoisuus. Kehittämishankkeen ajoituksella oli myös merkitystä. Hankkeessa on mielellään mukana, silloin kun ”se tulee hyvään aikaan”, eli kun pystyy perustyöltään saamaan aikaa hanketyöhön.

Yhteistyön onnistumisesta suuri osuus oli myös työntekijöiden omalla asennoitumisella ryhmätyöskentelyyn, uudenlaisten työtapojen oppimiseen ja tuntemattoman kohtaamiseen. Vapaaehtoisesti mukaan lähteneiden oli ilmeisen helppo sitoutua työskentelyyn silloin, kun hanke oli huolellisesti valmisteltu ja työskentelyyn oli perusorganisaation tuki. Säätiön työntekijöiden ammattitaidolla oli haastateltavien mukaan suuri, kannatteleva merkitys.

### 5.3. Mitä olivat vaaran paikkoja polun varrella?

Haastatteluissa nousi esiin lisäksi kehittämisyhteistyön onnistumista estäviä tai vaikeuttavia tekijöitä (kuviot 18). Kaikki esiin tulleet asiat eivät haastateltavien mukaan esiintyneet MIETE-yhteiskehittelyhankkeessa, vaan osa onnistumista estävistä tekijöistä mainittiin jonkinlaisina uhkakuvina siitä, mitä olisi voinut tapahtua.

HANKKEEN ORGANISOINTI	PERUSORGANISAATION TOIMINTAKULTTUURI	TYÖNTEKIJÄT
<ul style="list-style-type: none"> <li>•vaikeus löytää yhteistyökumppania</li> <li>•yhteistyökumppanin huono maine</li> <li>•vastuuhenkilö ei ole tasapuolinen</li> <li>•työryhmän jäsenet ovat kaukana toisistaan, ettei pysty tapaamaan</li> <li>•työnjaon kanssa viivytellään</li> <li>•ryhmässä vetäjä vaihtuu</li> <li>•asiakkaiden rekrytointiin liian lyhyt aika</li> <li>•markkinointi liian yksipuolista</li> <li>•työryhmän muodostamisen vaikeudet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•tiedonkulun pätkiminen</li> <li>•päätöksentekoprosessin monimutkaisuus</li> <li>•pienet henkilöstöresurssit</li> <li>•säästökuurit</li> <li>•yksin tekemisen kulttuuri</li> <li>•työaika esimiehen luvalla vain perustehtävään</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•ristiriitaiset toiveet oman roolin suhteen</li> <li>•kiire omassa perustyössä, ei ehdi perehtyä sähköposteihin</li> <li>•uupumus omaan perustyöhön</li> <li>•osaaminen kapea-alaista</li> <li>•liikaa vastuuta liian aikaisin</li> <li>•vastuuta liian vähän</li> </ul>

Kuvio 18:  
Yhteiskehittelyhankkeen onnistumista estäviä tekijöitä

Suurimpina riskitekijöinä nähtiin kiire, joka johtui sekä vaikeudesta löytää yhteistyökumppania että ongelmista työryhmän muodostamisessa. Näiden kummankin taustalla ajateltiin osittain olevan liian yksipuolinen hankkeen markkinointi. Työryhmän jäsenten fyysisen etäisyys toisistaan ja työnjaolliset ongelmat koettiin mahdollisina riskitekijöinä hankkeen onnistumisen kannalta. Jos työnjaon kanssa viivytellään tai vastuujako hankkeessa on epäselvä, on työntekijän vaikea löytää työryhmässä omaa paikkaansa ja tuntea oloaan turvalliseksi. Haastateltavat näkivät lisäksi, että liian suuri vaihtuvuus työryhmässä estää luottamuksellisen suhteen syntymistä ryhmässä.

Perusorganisaation henkilöstöresurssien vähyyden ja keskittymisen vain perustehtävien hoitamiseen nähtiin haittaavan hankkeen onnistumista, koska erityisesti säästöpainneiden keskellä työaika tulee yleensä käyttää kasautuvien perustehtävien hoitamiseen. Tiedonkulun ongelmien ja perusorganisaation päätöksentekoprosessien monimutkaisuuden koettiin hidastavan yhteistyön aloittamista ja työryhmän muodostamista erityisesti hankkeen alkuvaiheessa. Työpaikan yksin tekemisen kulttuuri puolestaan voi aiheuttaa sen, ettei vapaaehtoisia yhteiskehittelyhankkeeseen mukaan lähtijöitä välttämättä ole.



Työntekijöihin liittyvinä riskitekijöinä nähtiin perustyön kiireen tuomat ajankäytölliset ongelmat, jolloin kehittämistyöhön ei liikene niin paljon aikaa, kuin haluaisi. Kiire omassa perustyössä voi aiheuttaa työryhmän kokoonpanoon turhia muutoksia. Kiire voi tuoda myös uupumusta, jolloin energiaa kehittämistyöhön ei riitä. Toisaalta haastateltavista osa oli sitä mieltä, että hanke toi kiireestä huolimatta vaihtelua perustyöhön, mikä auttoi jaksamaan entistä paremmin. Hankkeen aikainen vastuunjako oli myös yksi riskitekijä. Liian suuri määrä vastuuta liian aikaisin, saattaa tuoda paineita ja ahdistusta. Liian vähäinen määrä vastuuta puolestaan laskee motivaatiota, koska omat kyvyt eivät tule riittävästi käyttöön.

Haastatteluissa ei erikseen kysytty yhteiskehittelyhankkeen vaikutuksista, mutta haastateltavat halusivat silti tuoda ajatuksiaan esiin. Haastateltavista kaikki kokivat hankkeeseen osallistumisen hyödylliseksi oman työnsä kannalta. Prosessin nähtiin kirkastaneen kuvaa asiakkaista, kun vanhemman huonovointisuus tuli näkyviin paremmin kuin aikaisemmassa tavassa tehdä asiakastyötä. Kaikki haastateltavat suhtautuivat jo hankkeen alussa positiivisesti ryhmämuotoiseen työskentelyyn, ja ajatus ryhmätoiminnan hyödyllisyydestä eli voimakkaana vielä hankkeen jälkeenkin. Osa haastateltavista pohti jo sitä, miten MIETE-kuntoutusmallia voisi soveltaa muidenkin asiakasryhmien kanssa työskentelyssä.

Haastateltavat kertoivat oppineensa hankkeen aikana uudenlaisia menetelmiä ja keinoja, joiden avulla voivat jatkossa ottaa vaikeita asioita puheeksi lasten kanssa. Uusien menetelmien käyttäminen oli tutkimushetkellä ajankohtaista kummassakin haastatteluryhmässä.

Osa haastateltavista koki hankkeen aikana oppineensa paljon myös itsestään työntekijänä ja ryhmän vetäjänä: ”Luottaa siihen, että kyllä ne omat taidot kantaa.” Ryhmässä työskentelyn nähtiin tuoneen lisää uskallusta siihen, että voi jatkossa olla mukana ryhmämuotoisessa toiminnassa. Kummassakin haastatteluryhmässä tosin toivottiin jatkossakin säätiöltä tukea ryhmätoiminnan käynnistämiseen.

Hankkeeseen osallistuneet arvostivat yhteisesti tapahtunutta tiedon ja asiantuntijuuden jakamista. He näkivät hankkeen myös edistäneen mahdollisuuksia vastata uudenlaisen palvelukonseptin avulla asiakkaiden monimutkaistuneisiin tarpeisiin ja kokivat vielä hankkeeseen osallistumisen miellyttävänä kokemuksena. (ks. Leathard 2003, 9.)

## 6. TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

### 6.1. Tutkimuksen eettisyys

Eettisesti hyvässä tutkimuksessa tulee olla tietoinen siitä, mihin tarkoitukseen tutkimusta tehdään, ja siitä kenen tarpeita tutkimus palvelee. Ari Hirvonen (2006, 42) puhuu objektiivisesta rationaalisuusperusteesta. Tutkijan tulee arvioida kriittisesti myös sitä, miten tutkimuksen taustalla olevat tiedonintressit vaikuttavat tutkimuksen kulkuun ja tutkimustuloksiin.

Tutkimuksen eettisiä ratkaisuja tulee tarkastella kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Tärkeimpiä eettisiä periaatteita, joita tulee pohtia jo tutkimussuunnitelman laadintavaiheessa, ovat haastateltavien riittävään tiedon saantiin perustuva suostumus, luottamuksellisuus sekä tutkimuksen haitallisten seurausten estäminen. Haastattelussa luottamuksellisuus ja tutkitavien anonymiteetin suojeleminen on tärkeää. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 20; Kvale 1996, 111–112.) Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu, että tutkijan on hankittava tarvittavat tutkimusluvut (liitteet 6 ja 8) sekä tehtävä haastatteluiden toteuttamisesta ja aineiston käytöstä sopimukset haastateltavien kanssa. (ks. Kuula 2006, 131.)

”Jokainen tutkimukseen osallistuja antaa tavallaan lahjan tutkijalle” (Kuula 2006, 137). Tässä tutkimuksessa haastateltavien suostuminen tutkimukseen on ollut ehdottoman vapaaehtoista. Tutkittaville on kerrottu etukäteen haastatteluista ja niiden tarkoituksesta sähköpostitse ja vielä ennen haastattelutilaisuuden alkua, joten heillä oli mahdollisuus itse arvioida haluavatko osallistua vai eivät. Kukaan tavoitetuista haastateltavista ei kieltäytynyt osallistumasta ryhmäkeskusteluun.

Haastattelusuhde on yhteistyösuhde, jossa kummankin on voitava luottaa toiseen (Ruusu- vuori & Tiittula 2005, 41). Tässä tutkimuksessa haastateltavat henkilöt olivat entuudestaan tutkijalle yhteistyöprosessista tuttuja. Luottamuksen rakentumista helpotti se, että yhteistyöprosessien loppuarvioinneissa todettiin yhteistyön onnistuneen hyvin. Retrospektiivisessä tutkimuksessa näkökulma yhteistyöprosessiin voi olla kuitenkin ajan kuluessa muuttunut, joten yhteistyön onnistumista arvioidaan jälkikäteen ehkä erilaisilla kriteereillä kuin heti toiminnan jälkeen.

Ryhmäkeskustelut tallennettiin nauhoittamalla ja videoimalla. Videointi tehtiin keskustelun litteroinnin helpottamiseksi (ks. Hirsjärvi & Hurme 2010, 63). Tässä tarkoituksessa sitä ei kuitenkaan tarvittu, sillä nauhoituksessa jokaisen osallistujan äänet kuuluivat selkeästi. Se, että tutkija tunsikin jokaisen osallistujan, helpotti litterointia, koska äänet oli helppo yhdistää oikeaan henkilöön. Haastattelun litteroinnin tarkoituksena on myös auttaa lukijoita ja tutkimuksen arvioitsijoita näkemään haastattelun kulku (ks. Tiittula & Ruusu- vuori 2005, 15). Litterointi tehtiin huolellisesti, jotta se vastaisi mahdollisimman tarkasti haastateltavien keskustelua.



Tutkittavien tietosuojasta huolehdittiin. Koska suoria tunnistetietoja ei ollut välttämätöntä säilyttää analyysia varten, niitä ei missään vaiheessa edes kirjattu tutkimusaineistoon. (Kuula 2006, 132; ks. Kvale 1996, 111–112.) Tässä tutkimuksessa on haastateltavien nimet muutettu, eikä heidän koulutustietojaan tai tietoja työpaikasta paljasteta haastateltavien anonymiteetin suojelemiseksi. Haastateltavien puhekieleltä on litterointivaiheessa muutettu hieman yleiskielen suuntaan, joten haastateltavia ei voi heidän puhetapansa perusteella tunnistaa. Toki jokainen haastatteluun osallistunut todennäköisesti tunnistaa omia lausumiaan raportista. (ks. Kuula 2006, 131–132.)

Haastattelussa tuotettu tieto on aina kontekstisidonnaista ja intersubjektivistä. Tutkija joutuu jatkuvasti käymään neuvotteluja tiedon merkityksestä itsensä ja aineiston välillä. Myös kielellä on intersubjektioivinen luonne. Tutkijana ei koskaan voi olla täysin varma siitä, onko tulkinut haastateltavan sanoman hänen tarkoittamallaan tavalla. (ks. Kvale 1996, 64–66.) Tutkijana tunsin kaikki haastateltavani yhteistyöprosessin ajalta, joten uskon, että pääosin tulkintani lauseiden tarkoituksesta ja merkityksistä ovat oikean suuntaisia.

Kun tutkija on ollut aktiivinen osa tiedonmuodostusprosessia, on hyvä pohtia aineistosta tehtyjen tulkintojen luotettavuutta. Vaarana voi olla, että piiloviestit ja hienovaraiset viesti jäävät huomaamatta ja tutkija luottaa liiaksi omiin näkemyksiinsä. Toisaalta vaarana voi olla ylitulkinnallisuus. (ks. Vataja & Seppänen-Järvelä 2006, 228.) Tutkimusraportin laadinnassa tulee pohtia myös sitä, keiden ääni tutkimusraportissa kuuluu. On hyvä pohtia sitä, olisivatko haastateltavat sanoneet, kuten tutkimusraporttiin kirjoitetaan. (Syrjälä, Estola, Uitto & Kaunisto 2006, 193; Kvale 1996, 111.)

”Voimme esittää oikeastaan vain seuraavaa: se, mikä on metodologisesti perusteltua, ei välttämättä ole sitä eettisesti, ja se, mikä on eettisesti kestävä yhdelle henkilölle, ei välttämättä ole sitä toiselle. Siksi voimme suositella (vain) tietoisuutta ja herkkyyttä tutkijan tueksi.” (Honkatukia, Nyqvist & Pösö 2006, 315).

## 6.2. Tutkimuksen luotettavuus

Tämän tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida tapaustutkimuksen ehdoin. Tutkimuksen tarkoitus on ollut kuvata, analysoida ja tulkita tutkittavaa todellisuutta. Tarkoitus ei ollut löytää yleisiä lainalaisuuksia, vaan tutkia sitä, mitkä yhteistyöprosessin vaiheet juuri MIETE-kehittämisyhteistyössä näyttäytyivät kriittisiksi kohdiksi onnistumisen kannalta, ja mitkä tekijät edistivät kehittämissyhteistyön onnistumista.

Laadullisen tutkimuksen validiteetti tarkoittaa lähinnä tutkimuksissa saatujen tulosten luotettavuutta. Luotettavuuteen liittyy esimerkiksi kuvaileva validiteetti (descriptive validity), jolla tarkoitetaan tutkijan tekemän selonteon tarkkuutta. Selonteon tarkkuus tarkoittaa sitä, kuinka hyvin tutkija kykenee kertomaan sen, mitä tutkimuksen kuluessa tapahtui. Tulkitsevilla validiteetilla tarkoitetaan tutkijan kykyä tavoittaa tapahtumien ja tilanteiden tarkoitus

tutkittavien henkilöiden näkökulmasta, nähdä tilanteet heidän silmillään. (Cohen ym. 2000, 107.) Suorat lainaukset haastatteluista tuovat haastateltavien omaa ääntä kuuluviin ja siten lisäävät tutkimuksen luotettavuutta. Haastatteluiden tarkka kuvaaminen ja suorat lainaukset antavat lukijalle mahdollisuuden tehdä aineistosta myös omat tulkintansa.

Teoreettisella (theoretical validity) validiteetilla tarkoitetaan sitä, millä tasolla tutkimus selittää tutkittavaa ilmiötä. Tutkimuksen yleistettävyyttä (generalizability) viittaa siihen, miten hyvin tutkimustuloksilla voidaan selittää muita samantyyppisiä tilanteita. Validiteetti liittyy myös tarkoituksenmukaisten käsitteiden valintaan ja niiden määrittelyyn. (Cohen ym. 2000, 107–110.) Tämän tutkimuksen tavoitteena on saavuttaa sellainen kerronnan ja tulkinnan taso, että tutkimusraporttia voidaan hyödyntää yhteiskehittämiprojektien suunnittelun ja toteutuksen apuna jatkossa. Lukija voi tunnistaa tutkimusraportista kokemuksia, jotka ovat hänelle tuttuja. Tutkimustulokset ovat ehkä osittain siirrettävissä muiden kehittämishankkeiden yhteyteen, ainakin keskustelun herättäjiksi ja pohdinnan aiheiksi, vaikka niiden pohjalta ei voikaan tehdä yleistyksiä muihin yhteyksiin.

Tutkimuksen sisäinen validiteetti tarkoittaa tutkimuksen kykyä kuvata tutkittavaa ilmiötä. Sisäinen validiteetti liittyy tiedon uskottavuuteen ja luotettavuuteen. Luotettavuutta voidaan lisätä triangulaation avulla (Cohen ym. 2000, 108.) Tässä tutkimuksessa teorian tiedon ja hankkeen aikana kerätyn taustatiedon (arviointitiedon) avulla saadaan monipuolinen kuva tutkittavasta ilmiöstä. Useamman aineiston käyttö myös lisää tutkimuksen validiteettia. Tällaista yhdistämistä voidaan kutsua esimerkiksi triangulaatioksi tai monistrategiseksi tutkimukseksi. (ks. Hirsjärvi & Hurme 2010, 28–32.) Taustatieto ja teorian tieto toimivat tulkintakehyksenä, jonka avulla on jäsennetty ja tulkittu haastatteluaineistoa.

### 6.3. Tutkijan positioiden pohdinta

Jokaisen tutkijan velvollisuutena on pohtia omaa asemaansa ja sen vaikutusta tutkimuksen kulkuun ja tutkimustuloksiin. Erityisen tärkeää se on silloin, jos kyse on laadullisesta tutkimuksesta, jossa tutkija on osittain kaksoisroolissa, eikä siten täysin ulkopuolinen tutkimuskohteeseen nähden. Laadullisessa tutkimuksessa luotu todellisuus on aina sosiaalisesti konstruoitu (Hirsjärvi & Hurme 2010, 22). Ryhmähaastatteluissa tuotettu tieto on aina haastattelijan ja haastateltavien välisen vuorovaikutuksen tulosta. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 22–23; Ruusuvuori & Tiittula 2005, 29).

Neutraaliutta on pidetty yleensä haastattelijan tärkeänä ominaisuutena. Käytännössä sitä voi kuitenkin olla vaikea noudattaa. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 44–45; ks. Kvale 1996, 64–66.) Hankevastaavana olen ollut yhteiskehittelyprosesseissa kehittäjä-työntekijänä, joka työskentelee, kerää tietoa ja analysoi sitä refleksiivisesti yhdessä muiden toimijoiden ja työryhmän kanssa (ks. Toikko & Rantanen 2009, 91). Hankkeen loppuvaiheessa, kun päätin tehdä pro gradu-tutkielmani MIETE-hankkeeseen liittyen, siirryin lisäksi tutkijan rooliin. Koska olen ollut aktiivisesti mukana tutkittavissa prosesseissa, tutkijan roolissa minulla ei ole täyttä

objektiivisuutta. Uskon, että minulla hankkeen vastuuhenkilönä oli vaikutuksia itse yhteistyöprosessin etenemiseen, ja sitä kautta varmasti myös tutkimustuloksiin. Kehittämisprosessissa mukana oleminen ja tutkittavan aiheen tunteminen toi minulle tutkijana myös arvioinnin kannalta tärkeää ymmärrystä. (ks. Vataja & Seppänen-Järvelä 2006, 228; ks. Kvale 1996, 64–66.) Yhteistyöhankkeiden aikana, minulla ei vielä ollut tiedossa, että teen hankkeesta myös tutkimusta. Ryhmän kokemukset yhteistyöprosessin ajalta perustuvat kokemukseen yhteistyöstä, eivät kokemukseen tutkimukseen osallistumisesta.

Tämäntyyppisessä toimintatutkimuksellisessa ja yhteiskehittelyä kuvaavassa tutkimuksessa on kuitenkin perusteltua, että haastattelija on osallistuva. Tietämykseni hankkeen sisällöstä ja kulusta sekä myönteinen kokemukseni yhteistyöprosessin onnistumisesta vaikutti varmasti siten, että asenne ryhmähaastatteluja kohtaan oli myönteinen. Haastatteluja tehdessä tuttujen työryhmien kohtaamisessa oli aitoa jälleennäkemisen riemua, joka kokemukseni mukaan oli molemminpuolista. Koin, että yhteistyöprosessien aikana oli saavutettu jonkinlainen luottamuksellinen suhde työryhmiin, mikä osaltaan mahdollisti avoimen keskustelun haastattelutilanteissa siten, että negatiivisiakin asioita oli mahdollista ja ”luvallista” ottaa esille. Sekä haastateltavat että haastattelija olivat mielestäni siis valmiimpia ”laittamaan itsensä likoon” vielä kerran yhteisen asian puolesta.

Kun haastattelua tarkastellaan keskusteluna, pitää kiinnittää huomiota myös siihen, miten haastattelija itse vaikuttaa keskustelun kulkuun (Tiittula & Ruusuvuori 2005, 11). Ryhmähaastattelussa haastattelijalla, eli ryhmän vetäjällä, on aktiivinen rooli. Hän joutuu osallistumaan keskusteluun ja kuitenkin hänen on oltava mahdollisimman puolueeton. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 98.) Haastattelijana jouduin koko keskusteluiden ajan tasapainoilemaan osallistuvuuden ja vetäytyvyyden välillä. Koska työryhmän jäsenet tunsivat toisensa hyvin, keskustelu sujui kummassakin ryhmässä hyvin ja oli aktiivista. Ryhmät olivat itseohjautuvia ja tukeutuivat paljon seinälle laitettuihin kysymyksiin ja prosessin aikatauluihin, joten haastattelijan väliintuloja ja apukysymysten käyttämistä ei juuri tarvittu. Tutussa ryhmässä keskustelun ”eksyminen asiasta” tapahtuu helpommin, ja silloin haastattelijan tehtävänä on palauttaa ryhmä takaisin haastattelun teemojen pariin.

Tämän tutkimuksen ryhmähaastatteluissa kummallekin ryhmälle tehtiin neljä avointa kysymystä (ks. luku 4.3.1.). Ajatuksena oli, että kun kysymyksiä on mahdollisimman vähän, ne tukevat haastateltavien omaa halua keskustella aiheesta tahtomallaan tavalla. Keskustelussa esiin nousevien ajatusten toivottiin siten olevan haastateltavien omia ajatuksia, ilman että niitä kysymysten avulla ohjaillaan. Tämän vuoksi kysymykset olivat avoimia kysymyksiä, jotka houkuttelivat kertomaan ja perustelemaan. Lisäksi yhteistyöprosessin vaiheet olivat kaikkien näkyvillä, joten keskustelu kulki ryhmässä pitkälti toivotulla tavalla ilman, että haastattelija ohjaili keskustelua. Haastattelija oli enemmänkin kuuntelijan ja sivullisen roolissa.

## 7. KULJETTIIN SAMAA POLKUA

Säätiön kehittämistyön näkökulmasta tutkimuksessa saatu tieto on arvokasta käyttötietoa tulevilla yhteistyöhankkeissa. On tärkeää huomata, että yhteiskehittelyprosessin tuotosena voi syntyä muitakin tuloksia kuin niitä, joita hankehakemukseen on etukäteen hahmoteltu. Tässä yhteiskehittelyhankkeessa saatuja hyviä tuloksia olivat asiakkaille koituneet positiiviset hyvinvointivaikutukset, työntekijöille kertynyt arvokas kokemus kehittämistyön prosessiin osallistumisesta sekä kehittämistyössä työryhmiin osallistuneiden ammatillisen osaamisen lisääntyminen.

Kunnan ja järjestöjen yhteistyössä tavoitteena tulee olla sosiaalisen pääoman kasvattaminen. Näiden yhteiskehittämisprosessien aikana syntyi toimiva, organisaatioiden rajoja ylittävä verkosto, joka tuotti yhdessä MIETE-kuntoutusta asiakasryhmälleen. Vaikka hanke päättyi, verkostot voivat silti jäädä henkiin. Kehittämisprosessin aikana työryhmän jäsenet tutustuivat toisiinsa ja oppivat tuntemaan toistensa osaamisalueita ja vahvuuksia. Lastensuojelutyössä sekä kunnissa että säätiössä, toimiva verkosto on asiakkaiden etu. Työntekijän mieleen onnistunut yhteistyöhanke voi jättää kipinän tehdä yhteistyötä uudelleenkin, vaikka toisenlaisenkin asian puitteissa.

Palveluja kehittämissä hankkeissa onnistutaan usein tuottamaan hyviä asiakastuloksia, mutta kehitetyn hyvän toimintamallin juurruttaminen ja levittäminen ei onnistu. Arnkil nimittää tätä ongelmaa soveltamiskuiluksi. (Arnkil 2006, 56.) Kehittämistyön aikana on usein luotu verkostomaisen toiminnan malli, joka ulottuu sektorirajojen yli, mutta kellään mukana olleista toimijoista ei ole mielenkiintoa tai varaa jatkaa toimintaa hankkeen päättymisen jälkeen. (Karjalainen 2007, 257.)

MIETE-kehittämisyhteistyö tuotti hyviä tuloksia, vaikka MIETE-kuntoutus kuntien kanssa ei kehittämishankkeen jälkeen jatkunutkaan yhteistyönä eikä kunnan omana toimintana. Työryhmässä mukana olleet kuntien työntekijät vaikuttivat saaneen hyvän kokemuksen yhteistyöstä sekä uusia toimintamalleja ja välineitä omaan työhönsä. Haastateltavat kokivat saaneensa yhteistyöprosessin aikana lisää varmuutta toimia ryhmien ohjaajina. Myös mielenkiinto ryhmämuotoisiin menetelmiin ja perhekuntoutukseen vahvistui. Lisäksi haastateltavat kertoivat, että heidän näkemyksensä asiakkaista oli laajentunut, he olivat nähneet asiakkaista sellaisia puolia, joita he eivät olleet aiemmin työssään kohdanneet. Myös näkemys omasta työstä ja asiakkaiden avuntarpeesta oli muuttunut.

Moniammatillisen työskentelyn onnistumisen edellytyksenä on se, että jokaisella ryhmän jäsenellä on kirkkaana mielessä tavoite tai idea, jota kohti pyritään (ks. Hall 2005, 195). Yhteiskehittelyssä on tärkeää, että kumpikin osapuoli myös kokee hyötynsä hankkeeseen osallistumisesta. Tässä tutkimuksessa nousi vahvasti esiin kuntatyöntekijöiden kokemukset turvallisesta oppimisprosessista ja arvokkaista oppimiskokemuksista. Vaikka kehitetty

MIETE-kuntoutusmalli ei näyttänytkään juurtuneen pilottikuntiin, voi työntekijöiden osaamisen monipuolistuminen ja uudet työotteet tuoda jatkossakin hyötyä lastensuojelun asiakaille joko perhekohtaisissa tai eri kohderyhmille tarkoitetuissa ryhmäkuntoutuksissa.

Haastatteluissa esiin tullut kritiikki ja kehittämisehdotukset liittyivät paljolti asiakashankinnan vaikeuteen tai kiireeseen sekä työryhmän muodostamisen ongelmiin. Nämä kehittämistyön kriittisen polun vaiheet tuntuvat helposti viivästyttävän prosessia. Jos ei saada työryhmää, ei kannata hankkia asiakkaita, koska ilman työryhmää ei toiminta voi kuitenkaan alkaa. Toisaalta työryhmä ei voi aloittaa toimintaa ilman asiakkaita. Alusta alkaen riittävän väljä aikataulu voi poistaa ongelmaa osittain. Toinen helpottava asia olisi hahmotella yhteistyökuvioita valmiiksi jo hankesuunnitelmaa laadittaessa, jotta yhteistyö pääsee käyntiin aikataulussa, eikä hankkeessa tule tunnusteluvaiheen vuoksi turhia taukoja. Jotta yhteistyön tunnusteluvaihe voidaan toteuttaa jo hankeidean hahmotteluvaiheessa hankesuunnitelmaan, pitää tähän olla erikseen varattuna sekä ajallisia, taloudellisia että henkilöstöresursseja. Useinkaan näin ei ole, vaan hanketta valmistellaan ilman erillistä siihen kohdennettua rahoitusta. Hankeidean hahmotteleminen onkin ensimmäinen kriittisen polun todella kriittinen vaihe. Hyvästä ja aikaa vievästä hankesuunnitelmasta huolimatta, rahoitus voi jäädä saamatta, jolloin resurssit valuvat hukkaan. Talouden kiristyessä tähän ei yleensä ole varaa.

Kuten monessa muussakin tutkimuksessa, haastatteluissa saatiin aineistoa, joka ei suoraan vastannut tutkimuskysymyksiin, mutta toi kuitenkin tutkimuksen rinnalla arvokasta tietoa MIETE-kuntoutusmallin kehittämiseksi edelleen. Haastateltavat antoivat ideoita vaihtoehtoisiksi tavoiksi järjestää kuntoutusprosessin aikataulutus ja ehdotuksia prosessiin kuuluvan perheiden yhteisen tekemisen järjestämiseksi. Lisäksi vastauksissa pohdittiin eri näkökulmista hankkeen markkinointia ja asiakasvalinnan kriteerejä. Nämä kaikki ovat huomion arvoisia asioita, vaikka niitä ei tässä tutkimusraportissa enempää avatakaan.

Haastattelutilanteissa nousi esiin sama innostuneisuus ja hyvä henki, joka oli aistittavissa jo yhteistyön aikanakin. Työryhmien jäsenet osallistuivat haastattelutilanteisiin mielellään, ja ennen ryhmäkeskustelua ja osittain sen aikanakin nautittiin kahvia ja välillä ”eksyttiin asias- ta”. Se oli varmaan sitä ”sama-aaltosuutta”, mistä haastateltavat mainitsivat.

Luottamuksen rakentaminen ei onnistu aina yrittämälläkään, ja toisaalta jo syntynyt luottamus voi nopeasti murentua. Mikä luottamuksen ja avoimen ilmapiirin sai aikaan tässä yhteistyöhankkeessa? Siihen ei erikseen saatu vastauksia, mutta ehkä se voi olla yhdistelmä hyvästä suunnitelmasta, luotettavasta organisaatiosta ja työntekijöiden ammatillisista taidoista kohdata kaikki ihmiset aidosti omina yksilöinä ja tasavertaisesti. Myös se, että kaikilla työryhmän jäsenillä oli samantyyppinen koulutustausta, saattoi auttaa yhteistyön syntymistä – puhuttiin valmiiksi samaa kieltä.

Yhteiskehittelyprosessia voi mielestäni verrata vaellusretkeen tai polulla kulkemiseen. Retki onnistuu parhaiten silloin, kun mukaan otetaan vapaaehtoisia osallistujia ja varmistetaan että kaikilla on mukana tarvittavat varusteet. Retken päämäärä ja retkeen tarvittava

aikataulu pitää olla tiedossa jo ilmoittautumisvaiheessa. Yhteistyön tekeminen merkitsee sitä, että koko työryhmä kulkee samaa matkaa kohti yhteistä päämäärää. Seurue tarvitsee yhteisen reittisuunnitelman retken toteuttamiseksi kartan, johon vaihtoehtoiset reitit on merkitty. Risteyskohdissa pitää pysähtyä yhdessä miettimään, mihin suuntaan jatketaan. Lopullinen päätösvalta ja vastuu reittivalinnoista on retken johtajalla. Samalla kun matkanjohtaja huolehtii siitä, että yhteistyö sujuu tehtyjen päätösten mukaan, hänen tulee antaa tilaa myös muiden retkeläisten näkemyksille. Jokaisella ryhmän jäsenellä on oma vastuualueensa, mutta viimekädessä vastuu retken onnistumisesta on sen johtajalla. MIETE-yhteiskehittelyprosessissa onnistuimme kulkemaan samaa matkaa yhteiskehittelyn kriittisellä polulla ja pääsimme tavoitteeseemme, vaikka välillä jouduimmekin väistelemään polun varrella olevia vaaran paikkoja.

## LÄHTEET

- Aaltonen, P. (2011) MIETE-kuntoutuksen kehittämisen lähtökohta ja painopisteet. Helsinki: Mannerheimin Lastensuojeluliiton Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiö. Julkaisematon työpaperi.
- Aaltonen, P. (2012) MIETE-kuntoutuksen kehittäminen. Teoksessa H. Niskanen (toim.) IV Suomalainen perheterapiakongressi Turussa 15–17.3.2012. Turku Palaa - Perheterapia ja kulttuuri. Suomen perheterapiayhdistys, 38–52.
- Aaltonen, P. (toim.) (2013) ”Äiti onks toi nyt se masennus?” MIETE-kuntoutus perheille, silloin kun vanhempi sairastaa. Helsinki: Mannerheimin Lastensuojeluliiton Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiö.
- Anttila, M. & Rousu, S. (2004) Harava – yhteistoimintaa lapsen hyväksi. Teoksessa M. Anttila ja S. Rousu (toim.) Haravalla kootut. Moniasiantuntijuus I Strateginen kumppanuus I Seudullinen kumppanuus. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 7–16.
- Arnkil, R. (2007) Hyvien käytäntöjen levittäminen EU:n kehittämisstrategiana. Teoksessa R. Seppänen-Järvelä & V. Karjalainen (toim.) Kehittämistyön risteyskiä. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus, 54–72.
- Arponen, A., Kihlman, E. & Välimäki, S. (2004) Matkalla moniammatillisuudesta moniasiantuntijuuteen. Teoksessa M. Anttila ja S. Rousu (toim.) Haravalla kootut. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 17–46.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2000) Research methods in Education (5<sup>th</sup> edition). London: Routledge Falmer.
- Darlington, Y., Feeney, J.A & Rixon, K. (2005) Interagency collaboration between child protection and mental health services: Practices, attitudes and barriers. Child Abuse & Neglect 29 (2005), 1085-1089. Elsevier Ltd. [http://www.academia.edu/160026/Interagency\\_collaboration\\_between\\_child\\_protection\\_and\\_mental\\_health\\_services\\_Practices\\_attitudes\\_and\\_barriers](http://www.academia.edu/160026/Interagency_collaboration_between_child_protection_and_mental_health_services_Practices_attitudes_and_barriers) Viitattu 11.3.2014
- Edwards, A., Daniels, H., Gallagher, T., Leadbetter, J. & Warmington, P. (2009) Improving Inter-professional Collaborations. Multi-agency working for children’s wellbeing. London: Routledge.
- Engeström, Y. (2004) Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vas-tapaino.

- Eronen, A., Eskelinen, M., Kinnunen, P., Rönnerberg, L., Tiermas, P. & Urponen, K. (1998) Sosiaalibarometri 1998. Hyvinvointipalvelujen tuottajien ajankohtainen tilanne ja näkemys kansalaisten hyvinvoinnista. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry.
- Eronen, A., Kinnunen, P., Tiermas, P. & Wikman, M. (2000) Sosiaalibarometri 2000. Hyvinvointipalvelujen tuottajien ajankohtainen tilanne ja näkemys kansalaisten hyvinvoinnista. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry.
- Fetterman, D. M. & Wandersman, A. (ed.) (2005) Empowerment Evaluation Principles in Practice. New York: The Guilford Press.
- GAS-menetelmä Kelan kuntoutuksen tavoitteiden laatimiseen ja arviointiin. <http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/301210120315SV?OpenDocument> Viitattu 3.3.2014
- Hakkarainen, K. & Paavola, S. (2006) Kollektiivisen asiantuntijuuden mahdollisuuksia ja rajoituksia – kognitiotieteellinen näkökulma. Teoksessa J. Parviainen (toim.) Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere: Tampere University Press, 214–272.
- Hall, P. (2005) Interprofessional teamwork: Professional cultures as barriers. Journal of Interprofessional Care. Vol: 19 No. s1, 188-196.
- Halme, N., Perälä, M-L. & Laaksonen C. (2010) Yhteistyöinterventioiden vaikuttavuus lapsiperhepalveluissa. Järjestelmällinen katsaus. Raportti 10/2010. Helsinki: Terveysturvan ja hyvinvoinnin laitos.
- Heimo, E. & Oksanen, P. (2004) Verkostoista kumppanuuteen. Teoksessa M. Anttila ja S. Rousu (toim.) Haravalla kootut. Moniasiantuntijuus I Strateginen kumppanuus I Seudullinen kumppanuus. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 47–78.
- Heiskanen, T. (2006) Tilat, rajat ja yhteisöt tiedon luomisessa – esimerkkinä asiantuntijatyö. Teoksessa J. Parviainen (toim.) Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere: Tampere University Press, 188–213.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2010) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirvonen, A. (2006) Eettisesti hyvä tutkimus. Teoksessa J. Hallamaa, V. Launis, S. Lötjönen & I. Sorvali (toim.) Etiikkaa ihmistieteille. Tietolipas 211. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, 31–49.



- Honkatukia, P., Nyqvist, L. & Pösö, T. (2006) Vaikeat aiheet haavoittuvissa olosuhteissa. Teoksessa J. Hallamaa, V. Launis, S. Lötjönen & I. Sorvali (toim.) Etiikkaa ihmistieteille. Tietolipas 211. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, 296–317.
- Hyvärinen, M. & Löyttyniemi, V. (2005) Kerronnallinen haastattelu. Teoksessa J. Ruusu-vuori & L. Tiittula (toim.) Haastattelu, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino, 189–222.
- Ilmonen, K. & Jokinen, K. (2002) Luottamus modernissa maailmassa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos.
- Inkinen, M. & Söderblom, B. (2005) Vertti. Käsikirja ryhmäohjaajille. Lapset ja vanhemmat vertaisryhmässä, kun vanhemmalla on mielenterveyden ongelmia. Helsinki: ProFami.
- Isoherranen, K. (2005) Moniammatillinen yhteistyö. Vantaa: WSOY.
- Kananoja, A. (2007) Prologi. Teoksessa R. Seppänen-Järvelä & V. Karjalainen (toim.) Kehittämistyön risteyskiä. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus, 11–14.
- Karjalainen, P. (2007) Prosesseja, vaikuttavuutta ja muutosmekanismeja. Teoksessa R. Seppänen-Järvelä & V. Karjalainen (toim.) Kehittämistyön risteyskiä. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus, 197–216.
- Karjalainen, V. (2007) Verkostokehittäminen – Palveluparadigman muutosvoima. Teoksessa R. Seppänen-Järvelä & V. Karjalainen (toim.) Kehittämistyön risteyskiä. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus, 251–268.
- Kinnunen, P. & Kylmäluoma, A. (2009) Osallisuus, monitoimisuus ja innovatiivisuus. Tutkimus lapsiin ja nuoriin kohdentuvien hankkeiden tuloksellisuudesta. Avustustoiminnan raportteja 21. Helsinki: Raha-automaattiyhdistys.
- Kirjonen, J. (2007) Kehittäminen asiantuntijatyönä. Teoksessa R. Seppänen-Järvelä & V. Karjalainen (toim.) Kehittämistyön risteyskiä. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus, 116–133.
- Koskimies, M., Pyhäjoki, J. & Arnkil, T. E. (2012) Hyvien käytäntöjen dialogit. Opas dialogisen kehittämisen ja kulttuurisen muutoksen tueksi. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.

- Kuula, A. (2006) Yksityisyyden suoja tutkimuksessa. Teoksessa J. Hallamaa, V. Launis, S. Lötjönen & I. Sorvali (toim.) *Etiikkaa ihmistieteille*. Tietolipas 211. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, 124–140.
- Kuvaja, S. (2011) ”Tehdään yhdessä hyvää”. Järjestöjen ja yritysten yhteistyö terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseksi. *Avustustoiminnan raportteja 25*. Helsinki: Raha-automaattiyhdistys.
- Kvale, S. (1996) *An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. London: Sage Publications.
- Laamanen, E., Ala-Kauhaluoma, M. & Nouko-Juvonen, S. (2002) Kuntien ja kolmannen sektorin projektiyhteistyö sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kokemuksia ja kehittämisajatuksia. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Laitinen, R. (1995) Kohti kumppanuutta yhteisapelillä. Kokemuksia kolmannen sektorin ja julkisen sektorin yhteistyöstä Mannerheimin Lastensuojeluliiton Halis-projektissa. Acta 50. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Leathard, A. (edit.) (2003) *Interprofessional Collaboration. From Policy to practice in health and Social Care*. New York: Bruner-Routledge.
- Mannerheimin Lastensuojeluliiton Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiö (2000) Säätiön säännöt 1.1.2000.
- Mannerheimin Lastensuojeluliiton Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiö (2009) Lastensuojelullinen vaativa kuntoutus. Väli raportti vuodesta 2009. Julkaisematon raportti.
- Mannerheimin Lastensuojeluliiton Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiö (2013a) Lastensuojelullinen vaativa kuntoutus. Väli raportti vuodesta 2012. Julkaisematon raportti.
- Mannerheimin Lastensuojeluliiton Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiö (2013b) MIETE-kuntoutusmallin kehittäminen perheille, joissa vanhemmalla on mielenterveyden ongelmia. Lastensuojelullinen vaativa kuntoutus. Liite väli raporttiin vuodesta 2012. Julkaisematon raportti.
- Mannerheimin Lastensuojeluliiton Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiö (2014) Toimintakertomus vuodesta 2013. Julkaisematon raportti.
- Mark, M. M. & Henry, G. T. (2004) *The Mechanisms and Outcomes of Evaluation Influence*. Evaluation Vol 10 (1). London: Sage Publications, 35–57. <http://citeseerx.ist>.

psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.118.1778&rep=rep1&type=pdf Viitattu 12.3.2014

Matthies, A-L. (2007) Toisenlainen kolmas sektori. Pohjoismaiden sosiaali- ja terveysjärjestöt tutkimuksen valossa. Yhteiskuntapolitiikka 72 (2007:1), 57–71.

Mellenius, N., Remsu, N. & Pärnä, K. (2013) Kuntoutus- ja asiantuntijapalvelut tänään. Teoksessa N. Remsu & K. Pärnä (toim.) Eetoksena lapsen ja perheen hyvinvointi. Retrospektiivinen katsaus perhekuntoutuksen kehittymiseen. Helsinki: Mannerheimin Lastensuojeluliiton Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiö, 61–64.

Metteri, A. (2004) Hyvinvointivaltion lupaukset ja kohtuuttomat tapaukset. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen yhteistyöyhdistys YTY r.y. Helsinki: Edita.

Möttönen, S. & Niemelä, J. (2005) Kunta ja kolmas sektori. Yhteistyön uudet muodot. Jyväskylä: PS-kustannus.

Opetushallitus. SWOT. [http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/wbl-toi/menetelmia\\_ja\\_tyovalineita/swot-analyysi](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi) Viitattu 11.3.2014

Parviainen, J. (2006) Kollektiivinen tiedonrakentaminen asiantuntijatyössä. Teoksessa J. Parviainen (toim.) Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere: Tampere University Press, 155–187.

Peräkylä, J. (2008) RAY:n avustuspoltiikka ja yhteiskunnalliset muutosprosessit. Esitys sosiaali- ja terveyspäivässä 8.5.2008. [http://www.socom.fi/dokumentit/ajankoht/sosterpaiva\\_8\\_5\\_08/Janne\\_Perakyla\\_8\\_5.pdf](http://www.socom.fi/dokumentit/ajankoht/sosterpaiva_8_5_08/Janne_Perakyla_8_5.pdf) Viitattu 8.10.2013

Pärnä, K. (2010) Perhekuntoutus lasten ja perheiden palveluna. Teoksessa M. Törrönen & K. Pärnä (toim.) Voimaannuttavat suhteet perhekuntoutuksessa. Helsinki: Mannerheimin Lastensuojeluliiton Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiö, 41–50.

Pärnä, K. (2012) Kehittävä moniammatillinen yhteistyö prosessina. Lapsiperheiden varhaisen tukemisen mahdollisuudet. Yliopistollinen väitöskirja. Turun yliopiston julkaisu: sarja - ser. c osa - tom. 341. Turku: Uniprint.

Pärnä, K. (2013a) Kehittämistyön painopisteet, intervallit ja tulokset vuosina 1994–2013. Teoksessa N. Remsu & K. Pärnä (toim.) Eetoksena lapsen ja perheen hyvinvointi. Retrospektiivinen katsaus perhekuntoutuksen kehittymiseen. Helsinki: Mannerheimin Lastensuojeluliiton Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiö, 56–61.

Pärnä, K. (2013b) Toiveikkaana tulevaisuuteen. Teoksessa N. Remsu & K. Pärnä (toim.) Eetoksena lapsen ja perheen hyvinvointi. Retrospektiivinen katsaus perhekuntou-

tuksen kehittymiseen. Helsinki: Mannerheimin Lastensuojeluliiton Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiö, 72–73.

Remso, N. (2012) MIETE-kuntoutuksen arviointiprosessi ja arvioinnin välineet. Mannerheimin Lastensuojeluliiton Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiö. Julkaisematon työpäpaperi.

Remso, N. (2013) Kehittämistyön painopisteet, intervallit ja tulokset vuosina 1994–2013. Teoksessa N. Remso & K. Pärnä (toim.) Eetoksena lapsen ja perheen hyvinvointi. Retrospektiivinen katsaus perhekuntoutuksen kehittymiseen. Helsinki: Mannerheimin Lastensuojeluliiton Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiö, 14–49.

Remso, N. & Törrönen, M. (toim.) (2007) Varhainen vastuunotto. Helsinki: Mannerheimin Lastensuojeluliiton Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiö.

Ristilehto, S. (2010) Huvituksen toiminnan käynnistyminen. Teoksessa M. Törrönen & K. Pärnä (toim.) Voimaannuttavat suhteet perhekuntoutuksessa. Helsinki: Mannerheimin lastensuojeluliiton Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiö, 55–65.

Rolin, K. (2006) Humanistisen ja yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen perinteet. Teoksessa J. Hallamaa, V. Launis, S. Lötjönen & I. Sorvali (toim.) Etiikkaa ihmistieteille. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, 108–180.

Ruuska, K. (2008) Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät ja vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (2005) Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa J. Ruusuvuori & L. Tiittula (toim.) Haastattelu, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino, 22–56.

Saaren-Seppälä, T. (2006) Kollektiivinen tietovaranto potilastyössä. Teoksessa J. Parviainen (toim.) Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere: Tampere University Press, 309–340.

Seppänen-Järvelä, R. (2007) Suunnittelurationalismista hyviin käytäntöihin – Kehittämisen menetelmien ja ajattelutapojen muutos. Teoksessa R. Seppänen-Järvelä & V. Karjalainen (toim.) Kehittämistyön risteyksiä. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus, 16–33.

Sosiaalibarometri (1994) Kuntien sosiaalipalvelujen ja sosiaali- ja terveyspalvelujen ajankohtainen tilanne ja kehitysnäkymät. Sosiaaliturvan Keskusliiton selvityksiä ja tutkimuksia 1/1994. Helsinki: Sosiaaliturvan keskusliitto.

- Sosiaalibarometri (1995) Kuntien sosiaalipalvelujen ja sosiaali- ja terveystalouden ajan-  
kohtainen tilanne ja kehitysnäkymät. Sosiaaliturvan Keskusliiton selvityksiä ja tut-  
kimuksia 1/1995. Helsinki: Sosiaaliturvan keskusliitto.
- Syrjälä, L., Estola, E., Uitto, M. & Kaunisto S-L. (2006) Kertomuksen tutkijan eettisiä haas-  
teita. Teoksessa J. Hallamaa, V. Launis, S. Lötjönen & I. Sorvali (toim.) Etiikkaa ih-  
mistieteille. Tietolipas 211. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja. Helsin-  
ki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, 181–202.
- Terävä, E., Lähteenmäki-Smith, K. & Eronen, A. (2011) Kaste-järjestöhankeiden arvioin-  
ti. RAY:n rahoittamat hankkeet kansallisen sosiaali- ja terveydenhuollon kehittä-  
misohjelman toteuttajina. Avustustoiminnan raportteja 27. Helsinki: RAY.
- THL. Dialogiset verkostomenetelmät. [http://www.thl.fi/fi\\_FI/web/kasvunkumppanit-fi/tyon/menetelmat/dialogiset\\_verkostomenetelmat](http://www.thl.fi/fi_FI/web/kasvunkumppanit-fi/tyon/menetelmat/dialogiset_verkostomenetelmat) Viitattu 3.3.2014
- Tiittula, L. & Ruusuvuori, J. (2005) Johdanto. Teoksessa J. Ruusuvuori & L. Tiittula (toim.)  
Haastattelu, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino, 9–21.
- Toikko, T. & Rantanen, T. (2009) Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehit-  
tämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: University Press.
- Turnell, A. (2011) Of Houses, Wizards & Faires, Involving Children in Child protection  
Casework, (DVD). Perth: Resolutions Consultancy.
- Valtonen, A. (2005) Ryhmäkeskustelut – millainen metodi? Teoksessa J. Ruusuvuori & L.  
Tiittula (toim.) Haastattelu, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino, 223–  
241.
- Varila, J. (2007) Tunteet ja kehittäminen. Teoksessa R. Seppänen-Järvelä & V. Karjalainen  
(toim.) Kehittämistyön risteyksiä. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja  
kehittämiskeskus, 90–115.
- Vartiainen, E. (2007) Konsultti kehittäjänä. Teoksessa R. Seppänen-Järvelä & V. Karjalai-  
nen (toim.) Kehittämistyön risteyksiä. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja  
kehittämiskeskus, 134–163.
- Vataja, K. & Seppänen-Järvelä, R. (2007) Prosessiarviointi – mahdollisuus lujittaa kehit-  
tämishanketta. Teoksessa R. Seppänen-Järvelä & V. Karjalainen (toim.) Kehittä-  
mistyön risteyksiä. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus,  
216–230.

- Vataja, K. & Seppänen-Järvelä, R. (2009) Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen kehittämisoitteena. Työelämän tutkimus. Vol 7, 2/2009. Työelämän tutkimusyhdistys ry, 105–116.
- Veijola, A. (2004) Matkalla moniammatilliseen perhetyöhön – lasten kuntoutuksen kehittäminen toimintatutkimuksen avulla. Numero D 794. Acta Universitatis Oulensis: Medica. Oulu: Oulun yliopisto.
- Virtanen, P., Suoheimo, M., Lamminmäki, S., Ahonen, P. & Suokas, M. (2011) Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämiseen. Tekes. Helsinki. <http://www.tekes.fi/julkaisut/matkaopas.pdf> Viitattu 7.10.2013

## Liite 1

### MIETE- RYHMÄTAPAAMISEN ARVIOINTI

Päivämäärä:

Paikka:

Osallistujat:

1. Tapaamiskerran tavoitteet
  - a) Lastenryhmässä:
  - b) Vanhempainryhmässä:
2. Toiminnan teema ja käytetyt menetelmät?
  - a) Lastenryhmässä:
  - b) Vanhempainryhmässä:
3. Arvioi työtiimin työskentelyä (vuorovaikutus, työnjako )
4. Mitä ajatuksia ja tunteita tapaaminen itsessäsi herätti?
5. Seuraavalla kerralla huomioitavaa?
6. Poissaolot ryhmästä / oliko etukäteen tiedossa?
8. Havainnot lapsista

## Liite 2

### MIETE- RYHMÄN ARVIOINTI

1/2

<p>Arvioi seuraavia avaintoimintojen toteutumista asteikolla 1-10, jossa 1 = toiminto on mielestäsi onnistunut erittäin huonosti ja 10 = toiminto on mielestäsi onnistunut erittäin hyvin. Numeerisen arvioinnin lisäksi voit kirjoittaa perusteluja antamallesi arvolle / parannusehdotuksia. Arvioi niitä toimintoja, jotka koet oleelliseksi MIETE-ryhmätapaamisten ja kokonaisuuden kannalta. Jos jokin mielestäsi oleellinen asia puuttuu arvioitavien asioiden joukosta, voit lisätä sen lomakkeen loppuosaan.</p>	
<p><b>RYHMÄKERRAT</b></p>	
<p>Ryhmätoiminnan suunnittelu kaikkien työntekijöiden kanssa ennen ryhmäkerran aloittamista. Arvioi ryhmätapaamisten aloituksia ja lopetuksia, miten niissä on mielestäsi onnistuttu?</p>	
numero	
Vanhempainryhmän aloitus (vastaa tähän, jos olet ollut ryhmässä työntekijänä)	
Kirjoita tähän	
Vanhempainryhmän lopetus (vastaa tähän, jos olet ollut ryhmässä työntekijänä)	
Lastenryhmän aloitus (vastaa tähän, jos olet ollut ryhmässä työntekijänä, mainitse ryhmän ikäkausi, jos lastenryhmiä on useita)	
Lastenryhmän lopetus (vastaa tähän, jos olet ollut ryhmässä työntekijänä, mainitse ryhmän ikäkausi, jos lastenryhmiä on useita)	
<p><b>Työntekijäryhmän ryhmäkertaisen arvioinnin toteuttaminen, miten arvioinnissa on onnistuttu?</b></p>	
Arvioinnin käytännön toteutus	
Arvioinnin hyödyntäminen seuraavilla ryhmäkerroilla	
<p><b>Tiedonkulku työryhmän työntekijöiden välillä, miten tiedonkulku on onnistunut?</b></p>	
Ennen ryhmän kokoontumista (so. jokaista ryhmäkertaa ennen)	
Ryhmätoiminnan jälkeen (so. jokaisen ryhmäkerran jälkeen)	
Lasten- ja vanhempienryhmien välillä	
<p><b>Ryhmätoimintojen kirjallinen raportointi, miten raportoinnissa on onnistuttu?</b></p>	
Ryhmäpäiväkirjaan raportointi	
Ryhmien päivittäisen ohjelman päivitys	
<p><b>VERKOSTOPALAVERIT miten onnistui?</b></p>	
Aikataulutus	
Työnjako (esim. kuka menee, työntekijöiden keskinäiset roolit palaverissa)	
Raportointi (dokumentointi ja tiedotus MIETE-työryhmän jäsenille)	



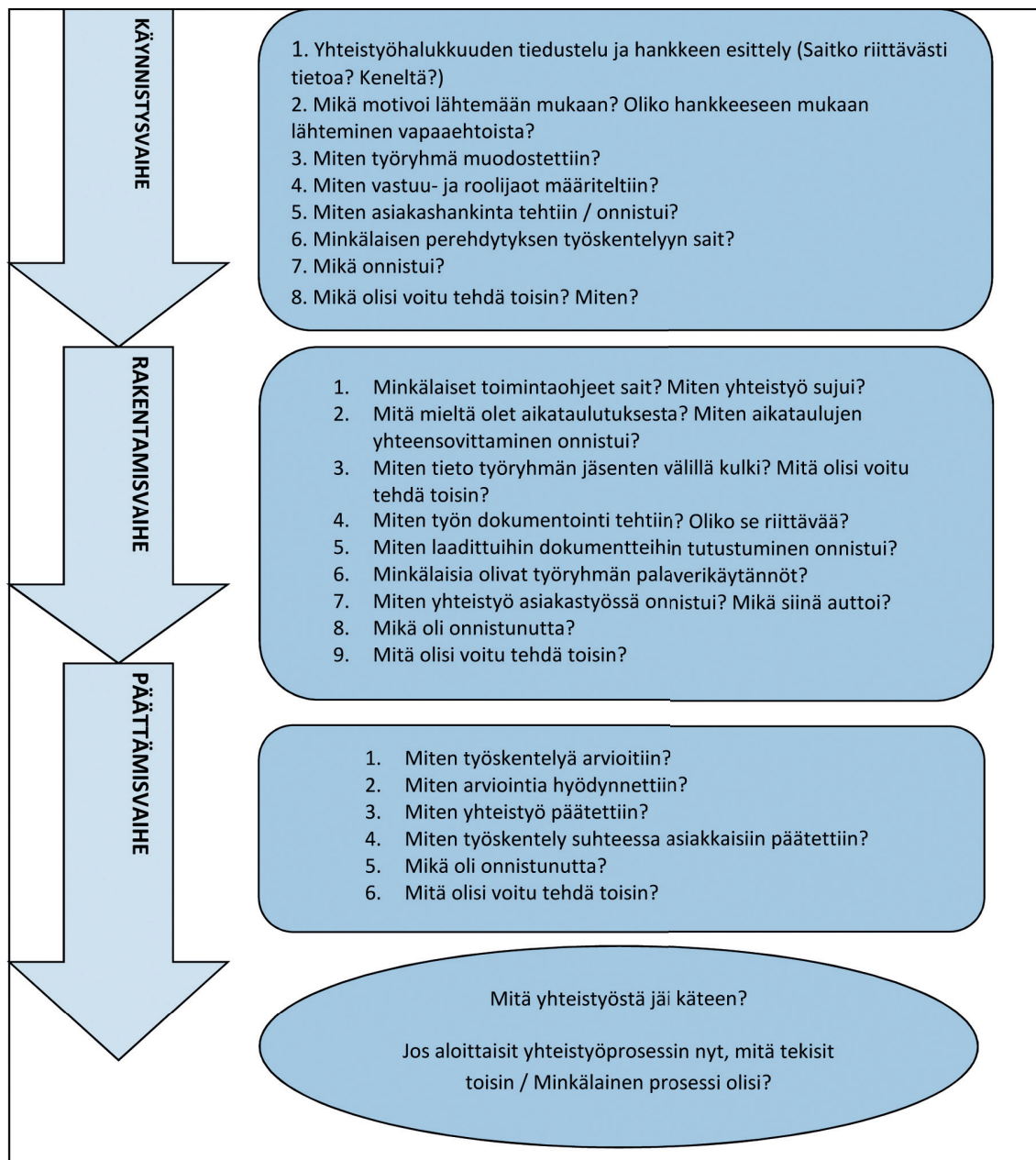
## Liite 2 ...

2/2

<b>KOTIKÄYNNIT miten onnistui?</b>	
Aikataulutus	
Työnjako (esim. kuka menee, työntekijöiden keskinäiset roolit palaverissa)	
Raportointi (dokumentointi ja tiedotus MIETE-työryhmän jäsenille)	
Sisältö (esim. onko käsitelty olennaisia asioita)	
<b>MUU TÄRKEÄ AVAINTOIMINTO, MIKÄ? miten onnistui?</b>	
<b>MUU TÄRKEÄ AVAINTOIMINTO, MIKÄ? miten onnistui?</b>	
<b>MUU TÄRKEÄ AVAINTOIMINTO, MIKÄ? miten onnistui?</b>	
<b>JOTAIN MUUTA mitä haluat kertoa muulle ryhmälle / ottaa huomioon seuraavaa ryhmää suunniteltaessa</b>	
Kirjoita tähän	
<b>MITÄ PITÄISI OTTAA HUOMIOON, jotta MIETE-ryhmiä voisi jatkossa järjestää omassa kunnassasi?</b>	
kirjoita tähän	

### Liite 3

## HAASTATTELUN TEEMAT JA LISÄKYSYMYKSET



## Liite 4

### TIEDOKSI HAASTATTELUUN OSALLISTUVILLE

#### TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA SEN TOTEUTTAMINEN

Työskentelen kuntoutussuunnittelijana Mannerheimin Lastensuojeluliiton Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiössä. Olen koulutukseltani sosiaalikasvattaja ja kasvatustieteen maisteri. Tällä hetkellä opiskelen työni ohessa Tampereen yliopiston kulttuuri- ja yhteiskuntatieteiden laitoksella sosiaalityön maisteriopintoja.

Olen toiminut vuosina 2011–2012 vastuutyöntekijänä RAY-rahoitteisessa MIETE-kuntoutuksen kehittämishankkeessa, joka kuului vaativan lastensuojelullisen kuntoutuksen kehittämiskokonaisuuteen. MIETE-kuntoutuksen kehittämistyön tavoitteena oli luoda kuntoutusmalli perheille, joissa toisella tai molemmilla vanhemmilla on mielenterveyden ongelmia, lähinnä masennus tai kaksisuuntainen mielialahäiriö. Kehittämistyön aikana, vuosina 2011–2012, kuntoutusmallia testattiin ja täsmennettiin yhteistyössä kahden eri kunnan lastensuojelun työntekijöiden kanssa, toteuttamalla MIETE-kuntoutusryhmiä lastensuojelun asiakasperheille.

Sosiaalityön pro gradu -tutkielmani aiheena on MIETE-kehittämistyö, ja siinä tarkemmin hankkeessa kuntien kanssa tehty yhteistyö. Tutkimustani varten haluan haastatella kehittämisyhteistyössä mukana olleita työryhmien jäseniä, jotta saisin monipuolisempaa tietoa kunnan ja kolmannen sektorin välisen yhteistyön onnistumisesta ja onnistumisen edellytyksistä. Haastattelut toteutetaan ryhmähaastatteluina (1 haastattelu / työryhmä), jotka nauhoitetaan.

Tutkimusraportissa ei mainita asiakkaita eikä työryhmien jäsenten tunnistetietoja eikä edes kaupunkeja, joissa MIETE-kuntoutustyöryhmät on toteutettu. Kerättyä aineistoa käytetään ainoastaan tämän pro gradu -tutkielman aineistona.

Tutkimukseen osallistuville varataan mahdollisuus tutustua tarkemmin tutkimussuunnitelmaan ennen haastatteluiden toteuttamista. Tutkimushankkeesta voi lisäksi tiedustella myös ohjaajaltani, sosiaalityön professori Kirsi Juhilalta (p. 050 338 3925 tai [kirsi.juhila@uta.fi](mailto:kirsi.juhila@uta.fi)) sekä esimieheltäni, kehittämispäällikkö, VTT Katariina Pärnältä (p. 040 861 4855 tai [katariina.parna@mll.fi](mailto:katariina.parna@mll.fi)).

Turussa 10.6.2013

Päivi Aaltonen

## Liite 5

### TUTKIMUSLUPA-ANOMUS KUNTAAN A

Päivi Aaltonen  
Pyrkivänkuja 6 B 18  
20300 Turku  
0400 359 998 (työ), 050 347 6862 (koti)  
paivi.aaltonen@mll.fi

#### TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA SEN TOTEUTTAMINEN

Työskentelen kuntoutussuunnittelijana Mannerheimin Lastensuojeluliiton Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiössä. Olen koulutukseltani sosiaalikasvattaja ja kasvatustieteen maisteri. Tällä hetkellä opiskelen työni ohessa Tampereen yliopiston kulttuuri- ja yhteiskuntatieteiden laitoksella sosiaalityön maisteriopintoja.

Olen toiminut vuosina 2010–2012 vastuutyöntekijänä RAY-rahoitteisessa MIETE-kuntoutuksen kehittämishankkeessa, joka kuului säätiön vaativan lastensuojelullisen kuntoutuksen kehittämiskokonaisuuteen. MIETE-kuntoutuksen kehittämistyön tavoitteena oli luoda kuntoutusmalli perheille, joissa toisella tai molemmilla vanhemmilla on mielenterveyden ongelmia, lähinnä masennus tai kaksisuuntainen mielialahäiriö. Kehittämistyön aikana vuosina 2011–2012, kuntoutusmallia testattiin ja täsmennettiin yhteistyössä kahden eri kunnan lastensuojelun työntekijöiden kanssa, toteuttamalla MIETE-kuntoutusryhmiä lastensuojelun asiakasperheille. XXXX kaupunki oli toinen niistä kunnista, joissa kuntoutusmallin toimivuutta testattiin.

Sosiaalityön pro gradu-tutkielmani aiheena on MIETE-kehittämistyö, ja siinä tarkemmin hankkeessa kuntien kanssa tehty yhteistyö. Tutkimustani varten haluan haastatella kehittämisyhteistyössä mukana olleita työryhmien jäseniä, jotta saisin monipuolisempaa tietoa kunnan ja kolmannen sektorin välisen yhteistyön onnistumisesta ja onnistumisen edellytyksistä. Haastattelut toteutetaan ryhmähaastatteluina (1 haastattelu / työryhmä), jotka nauhoitetaan. Tutkimusraportissa ei mainita asiakkaiden eikä työryhmien jäsenten tunnistetietoja eikä edes kaupunkia, joissa MIETE-kuntoutusryhmät on toteutettu. Tutkimusta varten kerätty aineisto säilytetään MLL:n Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiössä. Tutkimussuunnitelma on liitteenä.

Vastaan mielelläni tutkimusta koskeviin lisäkysymyksiin. Minut tavoittaa sähköpostitse (paivi.aaltonen@mll.fi) tai puhelimitse työnumerosta 0400 359 998 tai henkilökohtaisesta numerostani 050 347 6862. Tutkimushankkeesta voi tiedustella myös ohjaajaltani, sosiaalityön professori Kirsi Juhilalta (p. 050 338 3925 tai kirsi.juhila@uta.fi) sekä esimieheltäni, kehittämispäällikkö, VTT Katariina Pärnältä (p. 040 861 4855 tai katariina.parna@mll.fi).

Yhteistyöterveisin: Päivi Aaltonen

## Liite 6

### KUNNAN B TUTKIMUSLUPAHAKEMUS JA LUPA

1/2

-----Alkuperäinen viesti-----

Lähettäjä: Aaltonen Päivi

Lähetetty: ma 29.4.2013 17:29

Vastaanottaja: xxxxxx

Aihe: Tutkimuslupa

Hei,

Teimme MLL:n Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiön ja kuntanne lastensuojelun tiimin kanssa yhteistyötä vuosina 2011–2012 MIETE-kuntoutuksen merkeissä. Eli toteutimme yhteistyössä avomuotoisen kuntoutusprosessin sellaisille lastensuojelun asiakasperheille, joissa vanhemmalla on mielenterveyden ongelmia. MIETE-ryhmän arviointien tulokset (sekä asiakasarvioinnit että työryhmän arvioinnit) olivat positiivisia, joten yhteistyömme onnistui ilmeisen hyvin.

MIETE-kuntoutusmallin kehittäminen oli osa säätiön RAY-kehittämistyötä, joka virallisesti päättyi em. hankkeen osalta vuoden 2012 lopussa. MIETE-kuntoutuksesta on nyt ilmestymässä (painossa) kirja ammattilaisten käyttöön. Kirjan tarkoituksena on rohkaista ja auttaa vastaavien ryhmien käynnistämisessä jatkossa. Kaikki MIETE-työryhmän jäsenet saavat oman kirjansa heti, kun saadaan kirjat painosta.

Olin koko MIETE-hankkeen ajan hankkeen vastuuhenkilönä. Opiskelen Tampereen yliopistossa sosiaalityön maisteriopintoja, jotka ovat nyt gradua vaille valmiit. Teen graduni säätiölle, ja aiheena on MIETE-hankkeessa tehty kehittämis-yhteistyö kuntien kanssa. Minulla on MIETE-ryhmästä paljon työryhmän kanssa yhdessä tehtyä arviointimateriaalia, jota voin käyttää työssäni. Haluaisin kuitenkin haastatella vielä koko työryhmää, jotta saisin vähän monipuolisempaa tietoa yhteistyömme onnistumisesta ja sen edellytyksistä.

Ryhmähaastattelussa haluaisin työryhmän pohtivan sitä, mitkä asiat auttoivat työryhmää onnistumaan, ja toisaalta oliko asioita, jotka estivät yhteistyötä toteutumasta parhaalla mahdollisella tavalla. Haastattelukysymykset täsmentyvät vielä, mutta näissä aihepiireissä liikutaan. Toivon, että voin nauhoittaa haastattelun. Haastatteluun on hyvä varata aikaa noin 2 tuntia - 2,5 tuntia.

Uskon, että tieto kunnan ja säätiön (kolmannen sektorin) yhteistyön onnistumisen edellytyksistä on hyödyllistä kaikille osapuolille. Seuraavassa yhteistyöhankkeessa jonkin kolmannen sektorin toimijan kanssa voi näistä asioista ottaa opikseen, ja toisaalta pyrkiä säilyttämään onnistumiseen johtaneet asiat.

## Liite 6 ...

2/2

Tutkimuksessa ei käsitellä lainkaan asiakastietoja. Tutkimusraportissa ei mainita työryhmän jäsenten nimiä eikä kaupunkia, jonka työntekijöitä on haastateltu.

Tarvitsenko virallisen tutkimuslupan gradua varten tekemääni haastattelua varten, vai riittävätkö työryhmän jäsenten omat suostumukset haastatteuun osallistumisesta? Jos tarvitsen tutkimuslupan, keneltä voin sen anoa, ja onko siihen olemassa kunnassanne jokin valmis oma lomake?

MIETE-työryhmään osallistuneille olen juuri laittanut sähköpostitse kyselyn halukkuudesta osallistua haastatteluun. Haastattelut teen mielelläni touko-kesäkuun aikana, jos se on mahdollista.

Vastaan mielelläni tutkimusta koskeviin kysymyksiin. Olen puhelimitse tavoitettavissa seuraavan kerran 2.5.2013.

Terveisin:

Päivi Aaltonen

Kuntoutussuunnittelija, sosiaalikasvattaja, KM

MLL:n Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiö

Humalistonkatu 3 B

20100 Turku

paivi.aaltonen(at)mll.fi

Puhelin: (02) 2777 444 (vaihde)

Matkapuhelin: 0400 359 998

-----Alkuperäinen viesti-----

Lähettilä: XXXXXXXXXX [mailto:xxxxxxx@kuntaB.fi]

Lähetetty: pe 3.5.2013 11:55

Vastaanottaja: Aaltonen Päivi

Kopio: xxxxx

Aihe: Tutkimuslupa

Hei!

Mielestäni voit haastatella ilman tutkimuslupaa.

Xxxx Xxxx

perusturvajohtaja

Kunta B

## Liite 7

### KEHITTÄMISTYÖN AIKATAULUT PILOTTIKUNNISSA

1/2

Kunnan A aikataulu:

1.3.2011	Esittely sosiaalitoimessa
8.4.2011	Palaveri MIETE-ryhmän käynnistämiseksi
12.5.2011	Koko työryhmän suunnittelupalaveri ennakointidialogina
19.5.2011	"Perehdytyspaketti" sähköpostina
Kesäkuu 2011	Asiakasvalinnat
4.8.2011	Työryhmän kokous
10.8.–18.8.2011	Perheiden aloitustapaamiset
18.8.2011	Työryhmän kokous
25.8.2011	Huvituspäivä
1.9.–22.9.2011	MIETE-ryhmät
28.9.–6.10.2011	Kotikäynnit
7.10.2011	Työryhmän kokous
13.10.–3.11.2011	MIETE-ryhmät
9.11.–2.12.2011	Perheiden loppupalaverit
25.11.2011	Työryhmän kokous
16.12.2011	Työryhmän seurantapalaveri ennakointidialogina
7.5.2012	MIETE-seurantapäivä Huvituksessa

## Liite 7 ...

2/2

### Kunnan B aikataulu:

10.2.2011	Yhteydenotto Kaste-hankkeeseen
16.2.2011	MIETE-esittely projektiryhmälle
14.4.2011	MIETE-esittely B:n AYTR:lle
5.5.2011	MIETE-esittely B:n aikuispsykiatrian poliklinikalla
10.5.2011	Työaikalaskelma + prosessikuvaus sähköpostitse
kesä-elokuu 2011	Yhteydenottoja aikuispsykiatrilta ja sos. Toimeen
syyskuu 2011	Tieto ryhmän aloittamisesta
24.10.2011	Palaveri sos.toimessa (suunnittelu ja perehdytys)
11.11.2011	Yhteistyöneuvottelu työryhmää varten
30.11.2011	Työryhmän kokous
5.12.2011	Perheiden aloitustapaamiset alkavat
13.12.2011	MIETE-esittely kunnassa C
3.1.–26.1.2012	MIETE-ryhmä & perhetapaamisia
14.2.–8.3.2012	MIETE-ryhmä
19.3.–26.3.2012	Perheiden lopputapaamiset
9.5.2012	Työryhmän loppuarviointi
3.9.2012	MIETE-seurantapäivä



## Liite 8

### KUNNAN A TUTKIMUSLUPA

	<b>Viranhaltijapäätös</b>
	20130176 / 12.06.2013
Päätöksen otsikko	TUTKIMUSLUPA: MIETE-kehittämistyössä kuntien kanssa tehty yhteistyö
Selostus asiasta	Päivi Aaltonen hakee tutkimuslupaa tutkimukseensa, jossa selvitetään mitkä tekijät kuntatyöntekijöiden mielestä edistävät hanketyössä kolmannen sektorin toimijoiden ja kuntasektorin välistä yhteistyötä ja mitkä tekijät estävät kuntatyöntekijöiden mielestä em. yhteistyötä? Tutkimuksen aineisto koostuu mm. kehittämistyössä olleiden työntekijöiden haastatteuista. Työssä noudatetaan tutkimuseettisten periaatteiden mukaista ehdotonta vaihtelovelvollisuutta ja asiallisuutta. Kenenkään työntekijän tai kehittämistyössä mukana olleen kunnan nimeä ei tutkimuksessa tuoda esiin. Tutkimusaineisto säilytetään MLL:n lasten ja Nuorten kuntoutussäätiössä. Liitteenä: anomus 21.5. tutkimussuunnitelma
Päätösteksti	Myönnän tutkimusluvan Päivi Aaltoselle ehdolla että: 1. tutkimus tehdään niin, että tutkimuksessa mukana olleiden henkilöllisyys ei paljastu missään tutkimuksen vaiheessa 2. tutkimukseen osallistumine on vapaaehtoista 3. tutkimuksesta toimitetaan tiivistelmä sekä lyhyt powerpoint-diasarja keskeisistä tuloksista [redacted] perusturvalautakunnalle sekä [redacted] palvelujohtajalle: [redacted] 4. tutkimuksessa noudatetaan hyvää tutkimustapaa.
Päätöksen perustelut	[redacted]
Päätöksen tekijä	[redacted]
Jakelu	Perusturvalautakunta Päivi Aaltonen vs. johtava sosiaalityöntekijä
Oikaisuvaatimusviranomainen	Perusturvalautakunta
Oikaisuvaatimusohje	Päätökseen tyytymätön voi tehdä kirjallisen oikaisuvaatimuksen.  Oikaisuvaatimuksen saa tehdä se, johon päätös on kohdistettu tai jonka oikeuteen, velvollisuuteen tai etuun päätös välittömästi vaikuttaa (asianosainen) sekä kunnan jäsen.  Asianosaisen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon viimeistään (7) päivänä päätöksen postituspäivän jälkeen.  Kunnan jäsenen, joka ei ole asianosainen, katsotaan saaneen tiedon silloin, kun pöytäkirja on asetettu yleisesti nähtäväksi.  Oikaisuvaatimuksesta on käytävä ilmi vaatimus perusteineen ja se on tekijän allekirjoitettava.